جامعة الجزائر " 3 "

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب:
جلاب محمد

إشراف الدكتور :
معين أمين السيد

لجنة المناقشة

أ. د/ بن حمودة محبوب .... رئيسا
د/ معين أمين السيد .... مقررا
د/ زروني مصطفى .... ممتحنا
د/ الجوزي جميلة .... ممتحنا
أ.م / بوسعدة سعيدة .... ممتحنا

السنة الجامعية 2009/ 2010

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله عز وجل , الذي وفقني ومكنني من مواصلة وإتمام هذا العمل المتواضع, كما أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري إلى الأستاذ الفاضل الدكتور معين أمين السيد , على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا لنصائحه وتوجيهاته القيمة ومتابعته لهذا البحث .

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر والتحية إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بكل من جامعة الجزائر وجامعة بسكرة , الذين تلقيت منهم مبادئ البحث العلمي وعلى مساعدتهم لي في هذا البحث.

دون أن أنسى الشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تقييمهم وتقويمهم لهذا البحث , وكذلك أشكر جميع الأصدقاء , الزملاء والزميلات وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد أولا وقبل كل شيء إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ، والتي كم تمنيت أن تشاركني فرحة هذا البحث المتواضع ، إلى روح أمي الغالية ....رحمها الله وجزاها عني خير الجزاء.

إلى من كانت لي أم بعد الأم ، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت ومهما قلت " خالتي" ،إلى معلمي في الحياة الوالد الكريم ،حفظهما الله ورعاهما ، إلى إخوتي ، إلى جميع الأهل والأقارب .

إلى الأصدقاء ، إلى زملاء الدراسة ، إلى الذين بيني وبينهم مودة...... إلى الأعزاء وزملاء العمل ببنك الفلاحة والتنمية الريفية – بسكرة –

الملخـــص

في خضم التحولات والمستجدات العالمية التي تعرفها البيئة المصرفية الدولية , وما يصاحبها من زيادة حدة المنافسة وتنوع في طبيعة ودرجة المخاطر, وتنامي حالات الفضائح والأزمات المالية التي منيت بها العديد من الشركات العالمية بما فيها البنوك , الأمر الذي أدى إلى ضرور تبني أسلوب إداري أكثر فعالية , في إطار مايسمى بحوكمة الشركات.

لقد نال موضوع حوكمة الشركات جزء كبير من إهتمامات الدراسين والباحثين والهيئات الدولية , نظرا لما يضمنه هذا النظام من شفافية وإفصاح في المعاملات وقواعد العدالة والمسألة وأخلاقيات الأعمال , وتحقيق لمصالح جميع الأطراف المتداخلة. وخلال سنوات العشريتين الماضيتين تركز الإهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف بإعتياره من أهم وأخطر القطاعات وأكثرها حساسية وعرضة للأزمات والمخاطر, وخاصة في البلدان النامية.

وسنحاول من خلال هذا البحث إبراز مكانه وأ همية حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية الجزائرية وإنعكاساتها على أعمال البنوك , في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة , وللوصول إلى هذا الهدف تم تقسيم هذا البحث إلى النقاط التالية :

- إعطاء لمحة عن العمل المصرفي والبيئة المصرفية المعاصرة
- مبادئ وأهمية حوكمة الشركات
- دعم الجهاز المصرفي من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
- مكانة الجهاز المصرفي الجزائري من الحوكمة المصرفية

الكلمات المفتاحية : الحوكمة , حوكمة الشركات , حوكمة المصارف , الجهاز المصرفي

Résume

Dans le sillage des mutations profondes que connaît le système bancaire international et dont les retombées économiques sont : la concurrence incontournable, la mauvaise gestion des risques, l'ampleur des crise financières engloutissant les grandes entreprises de renommée mondiale dont on entend s'écouler, l'apparition d'un nouveau système de management plus performant s'impose alternative , afin de réduire la probabilité de sombrer dans ces risques dans le cadre d'une nouvelle stratégie appelée, la gouvernance d'entreprise .

Vu le rôle majeur et primordial de cette nouvelle stratégie de la gouvernance, théoriciens, chercheurs et voire des organisations internationales lui accordé une primauté de réflexion ainsi que les valeurs et les principes qu'elle peut véhiculer, transparence dans les transactions, pour plus de performance, éthique et surtout l'équité dans le partage des responsabilités et en corollaire des intérêts des différents partenaires.

Ces recherches se sont accentuées, en ces deux dernières décennies, sur la mise en pratique des ces principes dans le management des systèmes bancaires, car c'est l'un des secteurs sensible à ces principes à son développement et susceptible aux risques qui le guettent de par le monde et particulièrement dans les pays en voie de développement.

Justement, la présente étude s'inscrit dans le cadre de montrer l'intérêt et l'importance de la gouvernance d'entreprise dans les systèmes bancaires arabes et leurs retombées sur leurs transactions dans les mutations économiques actuelles, pour ce f aire on y abordera les aspects suivants :

- Un aperçut sur le métier bancaire et son environnement actuel ;
- Principes et importance de la gouvernance d'entreprise ;
- Le renforcement du système bancaire à travers l'application des principes de la gouvernance d'entreprise ;
- La place du système bancaire arabe et Algérien par apport à la gouvernance d'entreprise.

Les mots clé : la gouvernance, la gouvernance d'entreprise, la gouvernance bancaire, le système bancaire.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة

المقدمة العامة [أ – و]

الفصل الأول :البنوك والتحولات الإقتصادية العالمية الراهنة[02 – 53]

الفصل الثاني : مدخل إلى حوكمة الشركات [54 - 102]

الفصل الثالث : الحوكمة في المنظومة المصرفية [103- 133]

الفصل الرابع: واقع الحوكمة في الجزائر [134 - 153]

الخاتمة العامة [154- 160]

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

I. الإشكالية

تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة (Corporate Governance) في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية , وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين ,وكذلك ماشهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية مثل شركة (Enron) أو شركة (world com) خلال العام 2002 , حيث عزتها العديد من الدراسات لهشاشة هياكل الحوكمة وضعف ممارستها .

ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه هذا المفهوم, فقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالدراسة والتحليل, وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي, والبنك الدولي, ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التي أصدرت في العام 1999 مبادئ الحوكمة لكل من الشركات العامة والخاصة , سواء المتداولة أم غير المتداولة في أسواق المال , من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد .

وقد أدت الأزمات الأخيرة التي فجرها الفساد الادراي والمالي , وسوء الادراة , والفجوة بين مرتبات ومكأفآت التنفيذيين والاداريين لتلك الشركات , إلى أن تتسم عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بقدر كبير من الصعوبة , فتكبد كثير من المساهمين خسائر مالية , دفعتهم , وبخاصة المؤسسات الاستثمارية ,إلى أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الادراة حتى أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطالبون بالأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب استثمارهم ,تتم ادراتها وفقا للممارسات السلمية للأعمال.

وفى خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فى المصارف نتيجة للتطورات السريعة فى الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجى، مما أدى الى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشات غير المصرفية، وحدث نمو فى الأسواق المالية وتنوع فى الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق ادارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفى .

وتختلف البنوك عن باقى الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى الى إضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره ، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك ، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شئ بأنفسهم ، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين إئتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذى يمكن من خلاله مراجعة الإستخدام السليم والأمن للسلطة .
كما تعد شركات القطاع البنكي من أهم وأخطر القطاعات في الدول خاصة النامية والعربية لإضطلاعه بمهمة التمويل لغالبية الإقتصاد إن لم يكن المنظم الوحيد للأموال بين المودعين والمقارضين في الدولة .

ومن خلال ما تقدم فإن الإشكالية التي يعمل هذا البحث على معالجتها تكون من خلال السؤال الرئيسي التالي :

- **ماهي مكانة وأهمية حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية العربية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة ؟**

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية هي :

- ماهي أهم التحولات العالمية في المجال المصرفي ؟
- ماهي حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية ؟
- ماهو موقع الجهاز المصرفي الجزائري من تطبيق حوكمة الشركات ؟

II. فرضيات البحث

بعد القيام بتحديد إشكالية البحث يتم صياغة الفرضيات الخاصة به على النحو التالي :

- *الفرضية الأولى :* هناك علاقة عكسية بين تطبيق نظام الحوكمة في المنظومة المصرفية وإحتمال الوقوع في أزمات مصرفية ؛
- *الفرضية الثانية* : ممارسة الحوكمة المصرفية تسمح برفع كفاءة وفعالية الجهاز المصرفي من جهة , ومن جهة أخرى تسمح بالحد من المخاطر و التعثرات المصرفية ؛
- *الفرضية الثالثة :* يتيح تطبيق نظام حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية تعزيزثقة جميع الأطراف المتداخلة وتحقيق مصالحهم وتجنب النزاعات بينهم ؛

III. تحديد إطار البحث

يتناول موضوع الدراسة قضية البحث في تطبيق نظام حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية , وهذا في ظل التحولات والمستجدات الإقتصادية العالمية في المجال المصرفي , بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الأطراف المتداخلة أصحاب المصالح في نظام حوكمة الشركات , ومبادئ وميكانيزمات حوكمة الشركات , والدور الجوهري الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق هذا النظام.

كما يعرض البحث موقع كل من الجهاز المصرفي العربي والجزائري من تطبيق نظام حوكمة الشركات في الوقت الذي تتجه فيه الدول العربية وخاصة الجزائر إلى توقيع إتفاقيات دولية والإنظمام إلى المنظمات العالمية , وفي ظل تزايد حدوث الأزمات العالمية.

IV. أسباب إختيار الموضوع

يرجع إنتقاؤنا لهذه الإشكالية إلى مجموعة من الدوافع نوجزها في النقاط التالية :

- يدخل البحث في هذا الموضوع في صميم التخصص وهوإدارة الأعمال , بإعتبار الحوكمة أحد أهم مواضيع الإدارة الحديثة ؛
- التأثيرات الوخيمة والمشوهة للإقتصاد نتيجة سوء إدارة وحوكمة المنظومة المصرفية , وبإعتبار المجال المصرفي أكثر القطاعات عرضة للأزمات و المخاطر المالية ؛
- الخبرة المهنية وإحتكاكنا بهذا المجال وما نعيشه من تأخر واضح في هذا الميدان سواء على مستوى التشريعات التنظيمية أو على مستوى أسلوب الإدارة المطبق ؛
- الرغبة في إثراء مكتبة الكلية والمكتبة الوطنية بمرجع عن حوكمة الشركات و الحوكمة المصرفية باللغة العربية ؛
- ندرة الدراسات والبحوث في مجال " الحوكمة في المنظومة المصرفية " بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛

V. أهمية البحث

ترجع أهمية البحث في الموضوع إلى الدور الكبير الذي يلعبه القطاع المصرفي كركيزة أساسية وهامة في وضع السياسات الإقتصادية , والجهود المبذولة لرفع مستوى هذا القطاع ورفع تنافسيته على أداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه , وتبرز هذه الأهمية من خلال ما تعيشه الصناعة المصرفية من تحديات عالمية إقتصادية ضخمة في هذا الميدان.

أيضا إهتمام قادة البلاد والباحثين المختصين بعملية الحوكمة سواء على المستوى الكلي (الدول) أو على المستوى الجزئي (شركات مساهمة , بنوك).

VI. أهداف البحث

لعل ممارسة الحوكمة في الشركة انعكاس لنوع الإدراة , فالشركة الممارسة للحوكمة ستصبح أكثر جذبا للمستثمرين , وبما أن المستثمرين ليسوا محصورين أو محددين بأسواق معينة , ويمكن أن يتجنبوا الأسواق التي تضعف بها الحوكمة , فهم أكثر اهتماما بالاستثمار في شركات تتمتع بالمستوى المقبول من معايير الحوكمة , لتصبح الحوكمة بحد ذاتها معيارا استثماريا , فقد أصبح المستثمرون يطالبون بمستويات أكثر جودة في ممارسة الحوكمة , وأصبح على الشركات أن توفر تلك المستويات , وإلا أصبحت هذه الشركات غير جاذبية للمستثمرين , فالاقتصاد الناجح نتاج للشركات الناجحة والحوكمة السلمية , فقد أثبتت الأسواق أن الحوكمة السلمية توفر فرص التنمية الاقتصادية ، وتجنب الوقوع في الأزمات المالية , من خلال تجسيد معايير الأداء لهذه الشركات مثل الربحية ، وقد أصبح من الوضوح تماما أن تطبيق مفهوم الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات والبنوك ومصير اقتصاديات الدول في عهد العولمة .
و نسعى من خلال هذا البحث للوصول إلى جملة من الأهداف سواء على المستوى النظري أو التطبيقي , والتي يمكن توضيحها من خلال مايلي :

- فهم نظرية حوكمة الشركات , الأمر الذي يساعد القادة المديريين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية ؛
- التعرف على الحوكمة المصرفية ؛
- تحليل موقع النظام المصرفي الجزائري من ممارسة الحوكمة ؛

VII. المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث

تبعا للمتطلبات التي أملتها دراسة هذا الموضوع وطبيعة المعلومات التي يتناولها كان من الواجب اللجوء إلى مناهج مختلفة في معالجة هذه الإشكالية , حيث إعتمدنا في ذلك على :

- **المنهج التاريخي (الإستردادي)** : والذي تم الإستعانة به في تتبع مراحل نشأة وتطور العمل المصرفي , وحوكمة الشركات والحوكمة المصرفي ؛
- **المنهج الوصفي التحليلي** : كأسلوب مناسب لوصف وإستعراض الإطار النظري لحوكمة الشركات والحوكمة المصرفي ,

- **منهج دراسة الحالة** : والأسلوب الضروري لإعطاء البحث جابه التطبيقي , ويعزى إستخدامه إلى محاولة تحليل واقع البنوك العربية والجزائرية من ممارسة الحوكمة .

VIII. موقع البحث في الدراسات السابقة

عنت معظم الدراسات السابقة في هذت التخصص بالبحث في مواضيع التمويل من أهميته والخيارات الذي يتيحها , كما تناولت أيضا مواضيع ترتبط بجانب المردودية والمخاطرة داخل البنك , وبعض الدراسات للتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية في ظل العولمة , ولعل أهم الدراسات التي أمكننا الإطلاع عليها في هذا الشأن هي :

- **هشام سفيان صلواتجي** , تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء , مذكرة ماجستير , نخصص إدارة أعمال , جامعة البليدة , 2008.

حيث إستعرض الباحث نظرية الوكالة والعلاقة بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منطلق تطبيق الحوكمة ؛

- **Nacer Daddi-Addoun** : gestion et relation d'agence dans l'entreprise publique algérienne, Revue Economiques et Integration en Economie mondiale, N0 2, Alger, 2007.

إستعرض الباحث في ورقته، نبذة تاريخية حول تجربة التسيير في المؤسسات العمومية في الجزائر مع إستنتاجه لمتطلبات علاقة الوكالة في إطار الحوكمة لهذه المؤسسات، خاصة وأن المتعاملين معها يستعملون طرق تسيير معقدة وفعالة، مثل ما يحويه نظام الحوكمة في محيط أكثر فأكثر انفتاحا وتحركا.

- **Fateh DEBLA** , Le Système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie (études de quelque cas) , mémoire de magistère en sciences économies , université EL HADJ LAKHDAR BATNA 2006/2007 .

حيث إستعرض الباحث في موضوعه , أهمية خوصصة المؤسسات من زاوية حوكمة الشركات , وإعتبر الخوصصة هي الحل الأمثل للقضاء على مظاهر البيروقراطية في التسيير , وتحسين مستويات الأداء , وتعزيز الرقابة على المسيرين , من أجل القضاء على هشاشة الشركات.

IX. خطة وهيكل البحث

لضمان إحاطة تامة بمختلف جوانب الدراسة جاء البحث متضمنا لمقدمة عامة , ثلاث فصول نظرية , فصل تطبيقي , خاتمة عامة , ويمكن إستعراض ذلك على النحو التالي :

الفصل الأول : حمل هذا الفصل عنوان " البنوك والتحولات الإقتصادية العالمية الراهنة " حيث يمكن إعتباره بمثابة فصل تمهيدي يهدف إلى تناول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالعمل المصرفي والتطورات الحاصلة في هذا المجال , بالإضافة إلى أهم الأزمات المالية ؛

الفصل الثاني : حمل هذا الفصل عنوان " الإطار النظري لحوكمة الشركات " ,بشكل عام بحيث يتضمن هذا الفصل ماهية حوكمة الشركات من نشأة وأهمية ومبادئ , بالإضافة إلى نماذج و محددات حوكمة الشركات , كما يتضمن هذا الفصل أهم النظريات الإقتصادية المؤثرة على أداء حوكمة الشركات , وأخيرا الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات

الفصل الثالث : جاء هذا الفصل تحت عنوان " تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية " , بحيث يتضمن يتضمن مفهوم الحوكمة المصرفي ووجهات النظر المختلفة , وأهمية تطبيقها ومبادئها , بالإضافة إلى ميكانيزمات الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر والدور الأساسي لمجلس الإدارة , وأخيرا متطلبات تطوير الحوكمة المصرفية.

الفصل الرابع : جاء هذا الفصل تحت عنوان " واقع الحوكمة في الجزائر " , والذي عملنا من خلاله على تحليل وضع البنوك العربية من ممارسة الحوكمة المصرفية مع عرض لأهم تجارب الدول العربية , كما تطرقنا أيضا إلى واقع البنوك الجزائرية من ممارسة الحوكمة المصرفية , مع التنويه إلى أهم المعوقات التي تواجهه والجهود المبذولة في إطار تطوير وتعزيز ممارستها.

X. صعوبات البحث

أثناء إعدادنا لهذا البحث واجهتنا عدة صعوبات , والتي من أهمها ندرة المراجع باللغة العربية , فيما يخص حوكمة الشركات وخاصة حوكمة المصارف , بالإضافة إلى صعوبة إسقاط مبادئ حوكمة الشركات على المنظومة المصرفية في الجانب التطبيقي .

الفصل الأول

البنوك والتحولات الإقتصادية العالمية الراهنة

تمـــــهيـد

تحتل المنظومة المصرفية أهمية بالغة على مستوى الإقتصاديات الوطنية و الدولية مقارنة بالقطاعات الأخرى , إنطلاقا من كونها المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية الإقتصادية الوطنية إلى التطور , ومايشهده قطاع البنوك من تحولات عميقة و ضغوط تنافسية على الصعيد الإقتصادي الدولي , الأكثر عرضة للأزمات والمخاطر المالية.
و بالتالي وجب عليها إعداد الأطر و السياسات اللازمة لتطوير أدائها بأكثر فعالية من جهة , و من جهة أخرى التهئ و التصدي للأزمات و المخاطر المفاجئة.

و هذا ما سنحاول تتبعه في هذا الفصل من خلال أربعة مباحث , حيث يتناول المبحث الأول نشأة و تطور الفن المصرفي , أما المبحث الثاني فيتناول أشكال و وظائف البنوك , و أما المبحث الثالث فيتناول تطور الأداء المصرفي في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة , و فيما يخص المبحث الرابع سيتناول الأزمات المالية والمصرفية و إنعكاساتها على الأوضاع الإقتصادية.

المبحث الأول : نشأة و تطور العمل المصرفي

إن نشأة و تطور العمل المصرفي في شكل بنوك جاءت في مراحلها الأولى كنتيجة لتطور و اتساع النشاط التجاري و تعدد أشكال النقود المتعامل بها, إلا أ ن التطورات الإقتصادية المتتالية و المتسارعة , دفعت نحو تطوير هذه البنوك و إيجاد نظم مصرفية معاصرة تقدم خدماتها لمختلف القطاعات و تحتل مكانة رئيسية ضمن السياسات الإقتصادية لكل الدول.
و في هذا المبحث سنتناول نشأة البنوك في المطلب الأول, و تطور التنظيم و العمل المصرفي في المطلب الثاني.

المطلب الأول : نشأة البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية في صورتها المعاصرة , أحفادا شرعيين للصيارفة و الصاغة و المرابين القدامى[1]. كما تشير بعض الوثائق التاريخية و الأثرية إلى أن عهد ظهور الفن المصرفي يرجع إلى ما قبل الميلاد و تمتد جذوره إلى العهد البابلي, الذي ظهرت فيه مجموعة من المؤسسات المصرفية التي تولت عمليات السحب و الإيداع, كما تشير تلك الوثائق إلى أن أقدم بنك في التاريخ هو البنك الذي أنشأه " إيجيبي " الذي كان مقره مدينة " سيبار" على شاطىء نهر الفرات و هناك من يرى أن الفن المصرفي يرجع إلى عهد الإغريق الذين قاموا بنشره بين سكان حوض البحر الأبيض المتوسط حيث أن الرومان أخذوا حرفة الصرافة من الإغريق[2].

إلا أن البنوك التجارية لم تظهر إلى حيز الوجود إلا في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حيث قام بعض التجار و المرابين و الصياغ و الصيارفة (القائمين على قبول الودئع) في أوروبا و بالذات في مدن البندقية و جنوا و برشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع , و هذا لما عرفت المجتمعات الإنسانية ظاهرة التبادل و الأسواق و التجار المتخصصون , و نتية لذلك بدأت هذه الفئة بتحقيق فوائض نقدية من عملياتها التجارية المختلفة.

و هذه المصارف بإختلاف طبيعتها و نوعية الوظائف التي تؤديها لا تعدو أن تكون مؤسسات تتعامل في القرض أو الإئتمان , و هي نفس فكرة الإتجار في النقود التي عرفت في القرون الوسطى

---

(1) نعمة الله نجيب , محمود يونس , عبد النعيم مبارك , **مقدمة في إقتصاديات النقود و الصيرفة و السياسة النقدية** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2001 , ص: 148.
(2) حسين بني هني , **إقتصاديات النقود و البنوك , " المبادئ و الأسس "** , دار الكندي , أربد , الأردن , 2003, ط1, ص:179.

بل و قبل ذلك ببعيد , فمع التوسع في التعامل بمجموعة غير متجانسة من النقود المعدنية و إتساع النشاط التجاري و ظهور الأسواق و التجار المتخصصين , مما دفع بطائفة التجار إلى البحث عن طريقة تحافظ بها عن ثرواتها من السلب و النهب و الضياع , كانت من السمات البارزة لتلك العصور الساحقة , و لقد وجدت بغيتها في أولئك الصاغة و الصيارفة بل و بعض التجار الذين كانوا يتمتعون بالسمعة الطيبة و القوة و الأمانة , فكانت تودع لديهم ما تريد من فوائضها النقدية لحفظها و حراستها نظير عمولة إيداع للخدمة التي يقدمونها , و في نفس الوقت كان المودعون يحصلون من المودع لديهم على شهادات إيداع تثبت حقوقهم , و كانت هذه الشهادات تتضمن تعهدا من المودع لديه برد الأمانة (الوديعة) عند طلبها في الحال كما و نوعا .

و في بداية الأمر كانت هذه الشهادات تصدر إسمية "Nominal" و كان يتم تداولها عن طريق التنازل (التظهير) و لكن مع مرور الوقت و تزايد ثقة المتعاملين في المودع لديهم (مصدري هذه الشهادات) أصبحت هذه الشهادات شهادات لحاملها يتم تداولها بمجرد التسليم (دون حاجة لتنازل أو تظهير) وشيئا فشيئا لاحظ المودع لديهم (الصاغة و الصيارفة و التجار) أن قدرا ضئيلا فقط من شهادات الإيداع التي يصدرونها يعود حاملوها إليهم مطالبين باستردادها (سواء كانت نقودا أو معادن نفيسة أو أية أشياء قيمة)[1] .

و لعل هذا ما يفسر الأصل التاريخي لكلمة بنك التي ترجع إلى الإصطلاح الفرنسي "Banque" و الذي يعني في جوهره خزانة آمنة لحفظ النفائس , و هو ما يعني المكان الذي يتم فيه الإحتفاظ بكل ما هو نفيس و غال كالمجوهرات و غيرها , كما قد يرجع أصل هذه الكلمة إلى اللفظ الإيطالي "Banco" الذي يطلق على الطاولة أو المنضدة التي كان الصيارفة يزاولون أعمالهم من خلالها.[2]

إن التطور الحاصل في إصدار شهادات الإيداع سمح بتوسيع و زيادة التعامل بهذه الشهادات, مما أغنى التجار عن الذهاب إلى الصاغة و الصيارفة لسحب الأموال و إيداعها كلما تم عقد صفقة تجارية, و الإكتفاء بتداول هذه الشهادات حيث تعود الافراد على قبول إلتزامات البنوك بديلا للنقود في الوفاء بالديون.

و من هنا فكر هؤلاء في إستغلال تلك الودائع العاطلة خصوصا و أنه كان هناك كثيرون تتوفر لديهم الرغبة في الإقتراض للإستثمار, و لذلك بعد أن كان الصاغة و الصيارفة يقرضون من أموالهم

---

[1] نعمة الله نجيب , محمود يونس , عبد النعيم مبارك, مرجع سابق , ص : 149.
[2] أحمد صلاح عطية , **محاسبة الإستثمار و التمويل في البنوك التجارية** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003 , ص: 9.

الخاصة بدأو يقرضون أيضا من بعض الودائع لديهم , و في مقابل ذلك بدأو يدفعون للمودعين نسبة من الفوائد التي تعود عليهم من القروض التي يمنحونها بعد أن كانوا في البداية يأخذون منهم عمولة إيداع, و هكذا تطورت الفكرة خطوة إلى الأمام.

و في مرحلة أكثر تقدما سمح لبعض العملاء بسحب مبالغ تتجاوز في قيمتها ودائعهم و هو ما يعرف الآن بالسحب على المكشوف, غير أن الأمر لم يتوقف عند هذا الحد بل حدثت خطوة أخرئ مؤادها أن أولئك الصاغة و الصيارفة و التجار بعد أن إتسعت أعمالهم و بدأو يتخصصون تماما في عمليات تلقي الودائع و منح القروض وأ طلقوا على أنفسهم لقب المصارف , حيث قاموا بخطوة جزئية مثلت ثورة في المسألة النقدية و المصرفية و هي منح قروض من ودائع ليس لها وجود فعلي لديهم , فلقد بدأو بالفعل يجمعون الودائع ويصنعون السيولة , و مثلت هذه الوظيفة أهم وظيفة من وظائف المصارف التجارية لدرجة أنها تعرف الآن بإسم مصارف الودائع, و رغم أن هناك حدودا معينة لا تستطيع هذه المصارف أن تتجاوزها في عملية خلق الودائع إلا أنها استطاعت بالفعل عن طريق هذه العملية خلق نقود جديدة (النقود الكتابية) و زيادة حجم وسائل الدفع الموجودة في المجتمع , و تمثل هذه النقود الجزء الأكبر من العرض النقدي في الدول المتقدمة.

و مع استقرار المؤسسات المصدرة لشهادات الإيداع إعتاد الأفراد قبولها وفاءا للمعاملات و تحولت الشهادات تدريجيا من شهادات إسمية إلى شهادات تستحق الدفع لحاملها فازداد تداولها و قد إنبثق عن هذه الشهادات كل من شهادات البنكنوت (Bank Note) شكله الجديد.

و منذ بداية القرن الثامن عشر أخذ عدد من البنوك يزداد تدريجيا و كانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد و عائلات , و كانت قوانين تقضي بحماية المودعين بحيث يمكن الرجوع إلى الأمول الخاصة لأصحاب هذه البنوك في حالة إفلاسها. [1]

تلك القونين و تعديلاتها أدت إلى إنشاء بنوك بشكل شركات مساهمة , و يرجع الفضل في ذلك إلى إنتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا مما أدى إلى نمو الشركات و كبر حجمها و إتساع نشاطها و برزت الحاجة بالتالي إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات, و قد تم تأسيس عدد من البنوك التي إتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروع في كل مكان وكان لها أثر كبير في إستخدام الشيكات المصرفية في تسوية المعاملات و بالتالي زيادة حجم وسائل الدفع في المجتمع.

---

[1] سعاد حوحو , **دور البنوك التجارية في التمويل قصير الأجل** , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, غير منشورة , جامعة محمد خيضر, قسم الإقتصاد, بسكرة / الجزائر , 2003, ص12.

المطلب الثاني : تطور التنظيم و العمل المصرفي

لقد عرفت البنوك منذ نشأتها تطورات كبيرة و واسعة في العديد من المجالات , حيث أن البنوك لم تعد مجرد خزائن تودع فيها أموال الغير إذا ما فاضت عن حاجتهم و تسحب منها إذا ما رغبوا في ذلك ضمن عبارة "البنوك تقترض لكي تقرض"[(1)] , كما لم تعد النشاطات البنكية أمرا محصورا في نطاق ضيق يتكون من مجموعة المتعاملين , و لكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الأفراد و المؤسسات و تزداد أهميتها يوما بعد يوم بحسب ما يشهده الإقتصاد من تحولات عميقة.

و تبرز الأهمية الكبيرة للبنوك و القطاع المصرفي بشكل أساسي إنطلاقا من دورها الرئيسي و المهمة الثقيلة التي أظطلع بها هذا الأخير و المتمثلة في دعم عملية التنمية و التطور في البلاد , من خلال توفير الأموال و المدخرات المطلوبة و توظيفها بالكفاءة اللازمة التي تخدم أغراض النمو و التقدم , لذا نجد من خلال تتبع تاريخ البنوك أن الدول قامت بوضع القوانين و الإجراءات المختلفة التي تحدد بشكل واضح و دقيق وظائف و أدوار مختلف المؤسسات المالية و منها البنوك , و إيلاء أهمية خاصة لهذا القطاع , خصوصا أن البنوك لم تكن بعيدة عن الأزمات التي عاشها الإقتصاد في مراحله المختلفة , حيث إتجهت هذه الدول إلى ضبط و تقنين العمل المصرفي ضمن إطار محدد يحافظ على سيرورة هذه الوظيفة الهامة و الحساسة بشكل سليم , و لعل أبرز أسباب ضبط و تقنين العمل المصرفي مايلي :[(2)]

1. تحقيق و توفير عنصر الأما ن و القوة الإستقرارية للبنوك و المؤسسات المالية.
2. تحقيق إستقرا ر النظام النقدي من خلال مراقبة وضبط النمو في مصادر توفير النقود على المستوى القومي و العمل على تحقيق نظام مالي كفؤ و متنافس.
3. حماية مستخدمي هذه الأموال من تعسف هذه المؤسسات أي المانحة للإئتمان.

مع ملاحظة أن البنوك التجارية خضعت لأجراءات تنظيمية أكثر صرامة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى , و ذلك لدورها المؤثر في نظام المدفوعات و في توفير الإئتمان اللازم للأفراد و المشروعات.

---

(1) سعيد سيف النصر , **دور البنوك التجارية في إستثمار أموال العملاء " دراسة تطبيقية تحليلية"** , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر , 2000 , ص: 7.
(2) عبد الغفار حنفي , **إدارة البنوك** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1997 , ص ص : 457-458.

كما بادرت مختلف الدول و في مقدمتها الدول المتقدمة إلى إنتهاج سياسات إصلاحية بغية تطوير أجهزتها المصرفية و عصرنة البنوك العاملة بها , حيث تؤدي السياسات الرامية إلى تحسين أداء القطاع المالي إلى إرتفاع معدلات النمو الإقتصادي , و هو رأي تدعمه النظريات و الأدلة معا , و يرجع السبب وراء ربط التطور المالي بالنمو في أن النظام المالي المتطور يقوم بعدة وظائف لتعزيز فعالية الوساطة من خلال ما يحققه من خفض التكاليف المرتبطة بالمعلومات و المعاملات و المتابعة , و يشجع النظام المالي الحديث نشاط الإستثمار من خلال تحديد فرص العمل الجيدة للعمل التجاي و تمويلها , و تعبئة المدخرات , و متابعة أداء المديرين , و السماح بتداول المخاطر و تغطيتها و تنويعها و تيسيرتبادل السلع و الخدمات , و تؤدي هذه الوظائف إلى رفع كفاءة توزيع الموارد وتسريع تراكم رأس المال المادي و البشري , وتعجيل خطى التقدم التكنولوجي مما يؤدي بدوره إلى تعزيز النمو الإقتصادي.

غير أن التطورات الإقتصادية السريعة والمتلاحقة و التي من أبرزها ما مثلته العولمة المالية ,شكلت ضغوطا متعاظمة دفعت البنوك لإعتماد توجهات و سياسات جديدة تتماشى و هذه التغيرات , كما دفعت بإتجاه المزيد من التحرر المالي و التشريعي , مما عمل على التقسيمات و التحديات الموضوعة أمام البنوك المختلفة في ممارسة أعمالها و التنظيرات القائلة بهذا التقسيم.

كما عرفت البيئة المصرفية بدورها تطورات عديدة أفرزت معطيات و متطلبات جديدة , و هو ما فتح عهدا جديدا أمام البنوك بما فيه من إيجابيات و فرص و مجالات جديدة , أي ما يعني تحقيق توسعات و أرباح إضافية لها , في مقابل ما يحمله من سلبيات و تحديات و مخاطر يتعين على هذه البنوك مواجهتها.

و الملاحظ في ضوء هذه التطورات هو نمو كيانات و تنظيمات مصرفية تمثل تحولا واضحا في عالم البنوك , و كذا ظهور مفاهيم جديدة في أداء البنك لأعماله , ما يفرض على البنوك إستحداث سياسات و أساليب جديدة في تعاملاتها و تقديم منتجاتها , و تبني معايير التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التطورات الحاصلة و السير وفق ما تقتضيه التحولات التي تعيشها الصناعة البنكية , و ما يندرج في مجمله ضمن ما فرضته قوى التغيير العالمية على البنوك و أعمالها.

المبحث الثاني : أشكال و وظائف البنوك

تنحصر أشكال الوساطة المالية في نوعين رئيسيين و هما المؤسسات المالية غير النقدية , و المؤسسات المالية النقدية , و إنسجاما مع الإطار العام لهذه الدراسة فسوف نهتم إلا بالوساطة المالية البنكية التي تعرفها الأنظمة المصرفية في مختلف دول العالم , وتضم هذه الاخيرة شبكة واسعة من المؤسسات تتنوع و تتعدد من إقتصاد إلى آخر حسب درجة تطور هذا الإقتصاد و نمطه التنظيمي و قدرته الوظيفية.

و على هذا الأساس ينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وهي على التوالي : البنك المركزي , البنوك التجارية , البنوك المتخصصة.

المطلب الأول : البنك المركزي

البنك المركزي هو المؤسسة التي تتكفل بإصدار النقود في كل دول العالم , و هو المؤسسة التي تترأس النظام النقدي , و تشرف على شؤون النقد و الإئتمان في العصر الحاضر و هو يتمتع بالسيادة و الإستقلالية , و تعتبر نشاطاته ذات أهمية بالغة , و سنركز في هذا المطلب على كل من نشأة و مفهوم البنك المركزي , و خصائصه و وظائفه.

أولا : نشأة و مفهوم البنك المركزي : تعتبر المصارف المركزية أحدث صور لتطور الجهاز المصرفي, فقد نشأت هذه المصارف كمرحلة أخيرة من مراحل تطور الفن المصرفي , و لهذا فقد ظهرت متأخرة نسبيا مقارنة بظهور المصارف التجارية.

و يلاحظ عند تتبع مراحل نشأة البنوك المركزية أنها غالبا ما تنشأ كبنك تجاري هام تمنحه الحكومات سلطات الإصدار, و رغم ان مصرف السويد الذي تأسس عام 1656 يعد أول المصارف المركزية وجودا , فإن مصرف إنجلترا الذي تأسس عام 1694 يعتبر أول مصرف إصدار يقوم بدور المصرف المركزي.[1]

و خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر أخذت البنوك المركزية تنتشر في الدول الأوروبية , و بدات تدريجيا تباشر وظيفتها الرئيسية في الرقابة على الإئتمان من حيث كميته و نوعه ,

[1] طارق خاطر , **قوى التغيير الإستراتيجية فى المجال المصرفى و أثرها على أعمال البنوك** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , غير منشورة , جامعة محمد خيضر , قسم العلوم الإقتصادية , بسكرة /الجزائر , 2006/2005, ص: 7.

و سعره , و مع القرن العشرين إستقرت الأوضاع تقريبا بالنسبة للبنوك المركزية حيث إمتنع أغلبها تدريجيا عن القيام بالأعمال التجارية , كما إقتصر حق إصدار البنكنوت على البنوك المركزية و حدها.

أما فيما يخص مفهوم البنك المركزي فقد تعددت المفاهيم التي يقدمها الإقتصاديون للبنك المركزي كون أي تعريف له يرتبط بوظائفه المتطورة , و إجمالا يمكن إستخلاص المفاهيم التالية :
" البنك المركزي هو المؤسسة التي تتكفل بإصدار النقود في كل الدول , و هو المؤسسة التي تترأس النظام النقدي , و لذلك , يشرف على التسيير النقدي, و يتحكم في كل البنوك العاملة في الإقتصاد" [1].
و " البنك المركزي هو تلك المؤسسة التي تشغل مكانا رئيسيا في سوق النقد و هو الذي يقف على قمة النظام المصرفي , ويهدف أساسا إلى خدمة الصالح الإقتصادي العام في ظل مختلف النظم النقدية و المصرفية " و "البنك المركزي يتمتع بشخصية إعتبارية مستقلة و يستمد وجوده كمؤسسة عامة و يقوم بجمع أعماله وفقا لأحكام القانون و له الحق في أن يمتلك و يتصرف في ممتلكاته و أن يتعاقد و أن يقيم الدعاوى , و تقام عليه باسمه , و يكون له ختم خاص به و يعفى من كافة الضرائب و الرسوم , و أهداف البنك المركزي هي الحفاظ على الإستقرار النقدي " و" هو سلطة نقدية يتخذ التدابير المتعلقة بالمجال النقدي و تختلف درجة إنفراده باتخاذ القرار تبعا لدرجة الإستقلالية التي يتمتع بها"[2] .
و من هنا فإن البنك المركزي ينفرد بمجموعة من الإختصاصات و النشاطات تميزه عن البنوك التجارية , و خاصة في تعاملاتها مع الأفرا د , و تجعله أيضا أعلى سلطة نقدية في الإقتصاد الوطني من خلال إحتكار إصدار النقود و تسهيل إنجاز مختلف الأعمال المصرفية.

ثانيا : خصائص البنك المركزي : للبنك المركزي مجموعة من الخصائص التي يعكس دوره و أهميته و هي كالأتي :

1. يقوم البنك المركزي بإصدار ما يعرف بالنقود القانونية " أي تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية و تحويل الأصول النقدية إلى أصول حقيقة , و هكذا يتركز الإصدار في يد بنك واحد تدعمه الدولة فيضفي على هذه الهيئة قدرا كبيرا من الثقة.
2. النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي تختلف عن أنواع النقود الأخرى (نقود الودائع) فهي تتميز بخصائص معينة كونها نقود مقبولة عامة و لها قوة إبراء غير محدودة و تتميز بسيولتها التامة عكس نقود الودائع التي تصدرها البوك التجارية و بشكل متعدد.

---
[1] الطاهر لطرش , **تقنيات البنوك** , الطبعة الرابعة , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر, 2005, ص 11.
[2] عبد المجيد قدي , **المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية** , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر ,2003, ص 51.

3. لا توجد مصادر متعددة و مستقلة مصدرة للنقود بل هناك وحدة مركزية واحدة تشرف على الإصدار, مع إمكان وجود فروع للبنك المركزي لتسهيل مهامه و لكي تكون أكثر دقة و تنظيما.
4. لا يتعامل البنك المركزي مباشرة مع الأفراد , و يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال تعامله مع الأفراد في حين أن وظيفة قبول الودائع تعد من أهم وظائف البنوك التجارية.
5. يختلف هدف البنك المركزي عن هدف البنوك التجارية أو المشروعات الخاصة من حيث تحقيق الربح , فيجب أن يكون هدفه تحقيق مصلحة , الإقتصاد القومي من خلال تنظيم سير الإئتمان و كذلك إتباع السياسة النقدية , و بالتالي فهو لا يضع ضمان أولوياته تحيقيق الربح في تعاملاته.
6. يمثل البنك المركزي مركز الصدارة و قمة الجهاز المصرفي , وذلك لقدرته على إصدار النقود و الرقابة على أحوال الإئتمان في البلاد من خلال الرقابة على البنوك التجارية , و التأثير في قدرتها على خلق النقود , و هناك علاقة وثيقة بين البنك المركزي و الحكومة .

ثالثا : وظائف البنك المركزي : رغم أن النشاط الذي تقوم به البنوك المركزية يختلف باختلاف طبيعة الهيكل الإئتماني لكل دولة و خصائص البنية االإقتصادية التي يزاول البنك نشاطه فيها , فقد وجد أن هناك قدرا من التماثل بين الوظائف الأساسية التي تؤديها في مختلف الدول , و تتمثل الوظائف الأساسية للبنك المركزي فيما يلي : (1)

1- البنك المركزي بنك إصدار : " إن عملية إصدار النقد الورقي هي إحدى الوظائف الأساسية و الخامة للمصارف المركزية , و تأتي هذه الوظيفة من الدور الذي تحتله النقود الورقية في حياة المجتمعات في الوقت الحاضر.

و يوفر تركيز هذه الوظيفة في يد بنك واحد عاملي الثقة و الإستقرار للنقود االمصدرة , غير أن سلطة الإصدار ليست مطلقة بل يجب توفر غطاء لها " أي الحصول على رصيد إحتياطي للعملة قبل القيام بعملية الإصدار"(2)

2- البنك المركزي بنك البنوك : يعتبر البنك المركزي ذو أهمية خاصة بالنسبة للبنوك التجارية , فهو المقرض الأخير للنظام الإئتماني ككل , و في إطار وظيفته كبنك للبنوك فهو يقوم بـــ : (3)

(1) عبد النعيم مبارك , **مبادئ علم الإقتصاد** ,الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1997, ص:441.
(2) ضياء مجيد الموسوي , **الإقتصاد النقدي** , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر , 2000 , ص: 250.
(3) أحمد صلاح عطية , مرجع سابق , ص: 11.

أ- الإحتفاظ بالإحتياطات النقدية : " بمعنى أن البنوك الأخرى تتعامل مع البنك المركزي بالضبط كما يتعامل العملاء مع بنوكهم , و على ذلك فهو يتلقى ودائع فوائض البنوك سواء تم ذلك بصفة إختيارية , أو إلزامية , كما يقوم بإقراض البنوك حين تعوزها السيولة لمقابلة إحتياجات العملاء للسحب أو لأغراض الإئتمان"

ب- الإشراف على عمليات المقاصة : يلجأ بعض العملاء إلى تقديم شيكات مسحوبة على حسابات جارية لدى بنوك أخرى و هذا لتحصيلها لدى بنكهم , و يتم ذلك عن طريق قسم المقاصة بالبنك المركزي , حيث يقوم البنك المركزي بتسوية الفروقات بين المصارف المختلفة , و بما أن البنوك التجارية لديها إحتياطات نقدية لدى البنك فهذا يسهل تسوية الحسابات في دفاتر البنك المركزي و تكون الصورة واضحة على المبالغ المستحقة لكل بنك.

3- البنك المركزي بنك الحكومة و مستشارها المالي : تربط البنك المركزي بالحكومة في مختلف دول العالم روابط وثيقة , فهو مصرفها و مستشارها المالي , بحيث يقدم لها خبرته فيما يتعلق بالأمور النقدية والمالية , كما تحتفظ الدولة بودائعها لدى البنك المركزي , " ويتولى القيام بالأعمال المصرفية الخاصة بالقطاع الحكومي و القطاع العام , كما أنه الجهة التي يودع لديها الأرصدة العامة و الضرائب – الإيرادات العامة – و غير ذلك , كما أنه يمثل جهة الإقراض التي يمكن للدولة أن تلجأ إليها للحصول على قروض و تسهيلات إئتمانية لمقابلة عجز الموازنة العامة, " و كذلك يتولى البنك إضافة إلى وظيفة مصرف الحكومة مهمة تقديم المشورة إلى الحكومة في الشؤون النقدية و الإئتمانية , نظرا لعلاقته الوثيقة بالبنوك التجارية من ناحية و من ناحية أخرى يستند إلى خبرته الطويلة في الأمور النقدية و الإئتمانية". [1]

4- البنك المركزي رقيبا على الإئتمان : " إن وظيفة المصرف المركزي في الرقابة على الإئتمان تعتبر من الوظائف المهمة جدا و ذلك في مختلف البلدان الرأسمالية و البلدان ذات الإقتصاد المختلط , و أهمية هذه الرقابة تأتي للصلة الوثيقة بسن حجم الإئتمان , حيث يرتبط بهذا الحجم وسائل الدفع , وأثر هذا على مستويات الأسعار "[2] وهي وظيفة ترتبط بتحقيق الإستقرار في أسواق المال و النقد , و هو السبيل لتحقيق الإستقرار النسبي للإقتصاد القومي , و تصنف وسائل البنك المركزي في الرقابة على الإئتمان إلى ثلاثة أنواع و هي :

- **رقابة كمية** : تهدف للتأثير على كمية أو حجم الائتمان، و ذلك بالتأثير على جملة الإحتياطات النقدية المتواجدة لدى النظام المالي, و هذه الرقابة يعبر عنها من خلال الأدوات غير المباشرة للسياسة النقدية , حيث تعتمد الأدوات غير

---

[1] أحمد فريد مصطفى , سهير محمد السيد حسن , **النقود و التوازن النقدي** , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر,2000, ص: 299.
[2] خالد علي الدليمي , **النقود و المصارف و النظرية النقدية** , دار الأنيس للطباعة والنشر و التوزيع , مصراته , الجماهيرية الليبية , 1998, ط1 , ص ص : 63-64 .

المباشرة على إستخدام السوق للتعديل النقدي بهدف التأثير على عرض و طلب النقود بطريقة تسمح بإدراك الأهداف الوسيطة المتعلقة أساسا بالمجمعات النقدية و من أهمها : معدل الإحتياطي القانوني , معدل إعادة الخصم , عمليات السوق المفتوحة.[1]

- **رقابة كيفية** : تهدف إلى توجيه الإئتمان إلى وجوه الإستعمال المرغوب فيها، و يطلق عليها إصطلاح الرقابة الإنتقائية.

  هذه الرقابة يعبر عنها من خلال الأدوات المباشرة للسياسة النقدية : حيث تستخدم هذه الأدوات قصد التأثير على حجم الإئتمان الموجه لقطاع أو لقطاعات ما , و الغرض منها هو ضبط حرية المؤسسات المالية لبعض الأنشطة كما و نوعا , من تأطير للإئتمان , النسبة الدنيا للسيولة , الودائع المشروطة من أجل الإستيراد , قيام البنك المركزي ببعض العمليات المصرفية , التأثير و الإقناع الأدبي.[2]

- **رقابة مباشرة** : تعتمد بالتأثير بشكل مباشر على النشاط الائتماني للبنوك على الأوامر و التعليمات المصدرة من البنك المركزي، سواء بخصوص الحد الأقصى لجملة قروضها وإستثماراتها أو سياساتها في ميدان الإستثمار و الإقتراض.

الرقابة الكمية على الائتمان:[3]

أ. سياسة إعادة الخصم :

سعر إعادة الخصم هو عبارةعن سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي في البنوك التجارية نظير إعادة خصم ما لديها من كمبيالات و أذون، أو لقاء ما تقدمه من قروض و سلف مضمونة بمثل هذه الأوراق أو غيرها.

فإذا أراد البنك المركزي إحداث توسع في عرض النقود فإنه يخفض هذا السعر، ما يشجع البنوك التجارية على الاقراض منه، و يرفع هذا السعر إذا كان الهدف هو تخفيض عرض النقود، و نلاحظ علاقة بين سعر إعادة الخصم و سعر الفائدة على القروض التي تمنحها البنوك لعملائها، فكلما ارتفع سعر إعادة الخصم، فإنّ سعر الفائدة يرتفع بهدف تحقيق هامش ربح معقول.

---

(1) عبد المجيد قدي , مرجع سابق , ص 83.
(2) نفس المرجع , ص 80 .
(3) نفس المرجع , ص 81.

ب. عمليات السوق المفتوحة :

يعني قيام البنك المركزي من تلقاء نفسه ببيع الأوراق المالية الحكومية أو شرائها في السوق المالي يترتب على بيع السندات من طرف البنك المركزي في السوق تخفيض الأرصدة النقدية الحاضرة التي تحتفظ بها البنوك، و بالعكس يترتب على شراء البنك المركزي للأوراق المالية زيادة أرصدة البنوك إذ يفي البنك للبائعين بشيكات يودعونها لدى مصارفهم لتضاف إلى حساباتهم و تقدمها البنوك إلى البنوك المذكورة فتزداد بذلك قدرة أرصدتها التنفيذية لديه.

ج. تغيير نسبة الإحتياطي القانوني :

نسبة الإحتياطي القانوني هي تلك النسبة التي يجب على البنوك التجارية الإحتفاظ بها لدى البنك المركزي من حجم الودائع التي تصب في تلك البنوك، فإذا أراد البنك المركزي تخفيض هذه النسبة فإنه يمنح البنوك التجارية قدرة على منح الائتمان فيزداد المعروض النقدي و العكس صحيح.
و يلاحظ من ناحية أن تغيّر نسبة الإحتياطي القانوني تؤدي إلى تغير مضاعف النقود، فإذا كان الهدف هو زيادة عرض النقود فإن البنك المركزي يستطيع أن يقلل هذه النسبة و عليه يزيد مضاعف النقود و بالتالي عرض النقود.

الرقابة الكيفية على الائتمان:[1]

الهدف منها هو إحداث تغيرات هيكلية في هيكل الائتمان، و بالتالي المعروض النقدي لخدمة قطاع معين، كالصادرات أو قطاع التجارة و أهمها:

- تحديد أسعار فائدة مختلفة حسب نوع القرض.
- تحديد حصص معينة لكل نوع من أنواع القروض مثل زيادة القروض الموجهة للصناعة على حساب القروض الموجهة لتمويل بيع السلع.
- تحديد أجل استحقاق القروض المختلفة طبقا لدرجة استخدام القروض.
- الحصول على موافقة البنك المركزي على قروض البنوك التجارية التي تتجاوز قيمتها مقدار معينا.
- إصدار تعليمات إلى البنوك تتضمن السياسة الواجب إتباعها نحو مختلف أنواع الائتمان، ممارسة الإغراء أو التأثير الأدنى على تلك البنوك ما يسمى بالرقابة المباشرة على الائتمان.

الرقابة المباشرة على الائتمان:[2]

قد يستخدمها البنك المركزي بديلا عن باقي أنواع الرقابة، و يتضمن مفهوم الرقابة المباشرة بمعناها الواسع ما يتفق للبنك المركزي من التأثير أو السلطات الأدنى على البنوك التجارية، و بعبارة

[1] مرجع سابق , ص : 152.
[2] مرجع سابق , ص :152.

أخرى مدى المقدرة على اقناعها بإتباع سياسات تنسجم مع ما يرمي إلى تحقيق من أهداف، و قد يتخذ هذا التأثير الأدنى أو الإقناع صورة التصريحات يدلي بها البنك المركزي أو التوجيهات و النصائح يتوجه بها للبنوك بشأن ما يحمل بها انتهاجه من سياسات في مباشرة نشاطها، أو المؤتمرات التي يدعو إليها مديري البنوك لتبادل الرأي.

وتقتصر الرقابة على الأوامر و التعليمات الملزمة التي يرخص القانون للبنك المركزي في اصدارها سواء كان ذلك للبنوك على انفراد أم البنوك التجارية عموما. بخصوص ما تمارسه من نشاط في ميدان الإقراض و الاستثمار، من قبيل ذلك ما قد يخوله القانون للبنك المركزي، تدعيما لسلطاته في الرقابة الكمية على الائتمان.

المطلب الثاني : البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية الواجهة الحقيقية لحالة التقدم الإقتصادي, بالنظرا للمهام الرئيسية التي أوكلت لها ,من تنمية إقتصادية و إشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء أفراد أو مؤسسات , بالإضافة إلى ضبط و رقابة المعاملات المالية و التجارية و مكافحة الفساد.

و لقد سبقت البنوك التجارية غيرها من المؤسسات الإقتصادية من الناحية التاريخية , و قد سميت "تجارية " لأنها كانت مختصة بتمويل التجارة عندما كان الطابع التجاري هو السائد على إقتصاديات مختلف دول العالم , و حيث كانت تختص بالتمويل قصير الأجل. وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف البنوك التجارية , وخصائصها و وظائفها.

أولا : تعريف البنوك التجارية

" البنوك التجارية أو المؤسسات المالية النقدية هي نوع من الوساطة المالية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للعائلات و المؤسسات و السلطات العمومية , و يتيح لها ذلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع . إن وصف هذه المؤسسات المالية بالنقدية لايعني أنها الوحيدة دون غيرها التي تتعامل بالنقود, و لكن يعني ذلك أن هذه المؤسسات هي الوحيدة المؤهلة لأنشاء نوع النقود الذي أشرنا إليه , و تسمى أيضا بنوك الودائع"[1]. و يعرف البنك التجاري أيضا على أنه " مؤسسة تعمل في السوق النقدية و تضطلع أساسا بتلقي الودائع القابلة للسحب لدى الإطلاع أو بعد أجل" [2] , كما تعرف أيضا "البنوك التجارية على أنها مؤسسات إئتمانية غير متخصصة

---

[1] الطاهر لطرش, نفس المرجع , ص 12.
[2] مروان عطون , **المؤسسات النقدية** , ديوان المطبوعات الجامعية , جامعة قسنطينة , الجزائر, 1982 ,ص : 21

تظطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير و التعامل بصفة أساسية في الإئتمان قصير الأجل "[1]

و من التعاريف السابقة نستنتج أن البنوك التجارية هي مؤسسات نقدية تتعامل في الآجال القصيرة للسوق النقدية , ومهمتها تلقي الودائع تحت الطلب , ومنح الإئتمان قصير الأجل.

ثانيا : خصائص البنو ك التجارية

تتميز البنوك التجارية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من البنوك و المؤسسات المالية الأخرى, و أهم هذه الخصائص تتمثل فيما يلي : [2]

- مبدأ التدرج : حيث تتواجد البنوك التجارية في الدرجة الثانية من الترتيب الرأسي للجهاز المصرفي , و هذا بعد البنك المركزي الذي يعتبر في قمة هذا الترتيب و يباشر رقابة عليها بوسائل محتلفة.
- رأينا فيما سبق أن لكل دولة بنك مركزي واحد و هو ما يمثل التطبيق الصحيح لمبدأ " وحدة بنك" , غير أن البنوك التجارية تتعدد و تتنوع و تنتشر عبر العديد من المناطق و حتى خارج الدولة الأم , و لا يحدها في ذلك غير حجم السوق و فرص الربح المتوقعة .
- " تتميز المصارف التجارية بخاصية توليد ودائع جارية (تحت الطلب) جديدة من خلال عمليات الإقراض , و الإستثمار في الأوراق المالية المختلفة , و الودائع الجارية الجديدة (المشتقة) تشكل نقودا لم تكن موجودة أصلا و تستمد صفة النقود من كونها قابلة للسحب بصكوك" , و تتعدد المصادر بالنسبة لهذه النقود باختلاف البنك التجاري كما تتباين أشكالها , أما النقود القانونية التي يصدرها البنك المركزي فهي ذات مصدر وحيد وشكل محدد لجميع و حداتها , كما أنها متماثلة في قيمتها " المطلقة " بصرف النظر عن إختلاف الزمان و المكان .
- تعد البنوك التجارية مشروعات رأسمالية هدفها الأول هو تحقيق الربح , و هي تسعى للتوسع و إنتهاز الفرص المتاحة أمامها لزيادة توظيفاتها بعكس ما يهدف إليه البنك المركزي من تحقيق للتوازن و دعم للإستقرار المالي و الإقتصادي.

[1] زينب عوض الله, أسامة محمد الفولي, **أساسيات الإقتصاد النقدي و المصرفي**, منشورات الحلبي الحقوقية , بيروت,لبنان ,2003, ص 99.
[2] طارق خاطر , مرجع سابق , ص 12.

ثالثا : وظائف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات و الخدمات, من أجل مسايرة التطورات الجديدة في متطلبات الزبائن و المشاريع الإقتصادية المختلفة , و بصفة عامة تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها البنوك التجارية فيما يلي :

1- قبول الودائع : " من أبرز وظائف البنوك التجارية قبول الودائع تحت شروط معينة , و الوديعة تمثل إلتزاما على البنك بصفته المودَع لصالح المودِع صاحب الحق في الوديعة, و بهذا الإلتزام يعطى الزبون الوديعة وقت ما يشاء أو في الوقت المتفق عليه"[1] وتوجد أنواع عديدة وتقسيمات مختلفة لهذه الودائع حسب عدة معايير, و أهم أنواع الودائع التي تقبلها البنوك التجارية تتمثل في :

- الودائع تحت الطلب : هي ودائع يستطيع المودع أن يسحب منها في أي وقت شاء , و يحتفظ بها العملاء في البنوك لإستعمالها في معاملاتهم , ولا تدفع البنوك عادة فوائد على هذه الودائع و هي تسحب بالشيكات.
- ودائع لأجل : " هي مبالغ لا يجوز سحبها إلا بعد مدة يتفق عليها المودع مع المصرف سلفا, وتدفع عليها فوائد "[2].
- الودائع بإخطار: لا يلتزم البنك بدفع قيمة هذه الوديعة إلا بعد إخطاره بميعاد معين متفق عليه مقدما.
- ودائع التوفير: تتميز بوجود قيود معينة تحكمها, و يكون الإيداع و السحب منها بواسطة دفتر.

2 - منح القروض : " تشكل القروض الجزء الأكبر من أصول البنك ، و يحقق البنك أرباحا من هذه القروض من خلال الفوائد التي يتقاضاها على هذه القروض، و لكن البنك يتعامل في أصول الأفراد الآخرين، لذلك فهو لا يستطيع إقراض كافة الودائع بل عليه أن يحتفظ بنقد سائل لمقابلة طلبات المودعين كما يجب على البنك مراعاة الحرص في الإقراض و ذلك بأخذ الضمانات الكافية مقابل الإقراض لكي يضمن البنك عودة القرض و عائده في موعد محدد"[3] .

و تمنح هذه القروض إلى الأشخاص بالمفهوم الواسع أي (مؤسسات , حكومة , عائلات , و قطاع خارجي), تلبية للإحتياجات المختلفة لكل نوع من هؤلاء. " و بصفة عامة يمكن

---

[1] طارق خاطر , مرجع سابق , ص: 13.
[2] جمال لعمارة , **المصارف الإسلامية** , دار النبأ , الجزائر , 1996, ص: 23.
[3] نفس المرجع السابق , ص 24.

حصر أنشطة القرض في ثلاث فئات أساسية : قروض قصيرة الأجل (قروض الإستغلال), قروض متوسطة و طويلة الأجل (قروض الإستثمار), وقروض تمويل العمليات الخارجية "[1].

3- إنشاء النقود : و ينشأ عن قيام البنوك بالوظيفتين السابقتين عملية هامة تتمثل في خلق نقود الودائع , حيث تعتمد هذه العملية على القاعدة الإنجليزية التقليدية القائلة " القروض تخلق الودائع " [2], و تحدث عندما يقوم البنك بإقراض جزء من موارده المالية المتاحة , ثم يقوم المقترض أو المستفيد بإعادة إيداع القرض في إحدى المصارف التي يتكون منها الجهاز المصرفي , و يطلق على هذه الودائع " ودائع مشتقة تمييزا لها عن الودائع الأصلية التي تتمثل في قيام أحد العملاء بإيداع نقود أو شيكات حصل عليها من غير طريق الإقتراض من وحدات الجهاز المصرفي.

" إلا أن البنوك التجارية بإمكانها أن تمنح قروضا تفوق ما لديها من نقود حقيقية, و هذه القروض هي بالأساس قروض إئتمانية , أي ناجمة عن مجرد تسجيل محاسبي لعمليات الإيداع و القرض, و إستعمال الشيكات في التداول".[3]

كما نشير في هذا الصدد أن هناك فرقا بين ما يستطيع أن يخلقه بنك منفرد من نقود الودائع و ما يخلقه مجموع البنوك , بحيث تتحدد مقدرة مجموع المصارف على خلق النقود بالعوامل التالية :

- حجم الوديعة الأولية
- نسبة الإحتياطي القانوني المعمول بها
- مدى إحتفاظ المصارف المجتمعة بالزيادة في الودائع في خزينتها
- مدى رغبة المصارف المجتمعة في الإقراض
- مدى تمكن المصارف المجتمعة من الإقراض

4- وظائف أخرى : بالإضافة إلى الوظائف السابقة تؤدي البنوك التجارية مجموعة واسعة من الوظائف الأخرى , نذكرمنها :

- شراء و بيع الأوراق المالية لحساب العملاء
- الإحتفاظ بالأوراق المالية لصالح العملاء
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء
- تحصيل الشيكات

---

[1] الطاهر لطرش, مرجع سابق , ص.14.
[2] Ammour BENHLIMA , **Monnaie et régulation monétaire** , Edition DEHLEB , Alger , 1997. P17 .
[3] الطاهر لطرش , مرجع سابق , ص: 14.

- شراء و بيع العملات الأجنبية
- تأجير الخزائن الحديدية
- تحويل الأموال الضرورية للعملاء إلى الخارج
- البطاقات الإئتمانية
- تقديم خدمات إستشارية للمتعاملين
- إدارة ممتلكات المتعاملين (الأثرياء)

المطلب الثالث : البنوك المتخصصة

تأخذ البنوك المتخصصة أشكالا عدة, وصورتها المبسطة تتمثل في البنوك التجارية عندما تمارس الإقراض طويل الأجل, حيث تعد البنوك المتخصصة من المؤسسات التي تضطلع بدور تنموي هام و أساسي في مجالات متعددة , و هي في ذلك تمارس نوعا من التخصص باتجاه قطاع إقتصادي معين تركز فيه نشاطها التمويلي و الخدمي بشكل إحترافي يمكنها من دعم عملياته و أنشطته المختلفة , في مسعى متكامل للنهوض بمختلف القطاعات الإقتصادية و الإستراتيجية منها خاصة.
و في هذاالمبحث سنتناول تعريف البنوك المتخصصة و أهم الخصائص التي تتميز بها وصولا إلى أهم أشكالها و الوظائف التي تؤديها.

أولا : تعريف البنوك المتخصصة

يعرف الباحثون و العاملون في المجال المالي و المصرفي البنوك المتخصصة بأنها البنوك التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا معينا من النشاط الإقتصادي , وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها , و التي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الأساسية.[1]
يتضح مما سبق أن البنوك المتخصصة هي مؤسسات بنكية تتوجه لخدمة و تمويل قطاع معين, و التخصص المشار إليه مقصود بذاته بغرض حصر أنشطة هذه البنوك في مجال محدد دون غيره من المجالات.

ثانيا : خصائص البنوك المتخصصة

تتميز البنوك المتخصصة بمجموعة من الخصائص التي من خلالها يتضح الفرق بينها و بين غيرها من المؤسسات المالية و المصرفية الأخرى, و رغم تعدد أنواع و أشكال هذه البنوك و تباين مجالات

---

[1] حسين بني هني , مرجع سابق , ص : 231.

عملها فإنها تشترك بصفة عامة في الخصائص الآتية :[1]

- لا تتلقى الودائع من الأفراد و إنما تعتمد على رؤوس أموالها و ما تصدره من سندات تستحق الدفع بعد آجال طويلة , و ما تعقده من قروض طويلة الأجل تحصل عليها من البنك المركزي و البنوك التجارية.
- قد يكون جانب من أهداف هذه البنوك قوميا إجتماعيا , لذلك قد تعاونها الدولة و تمنحها القروض بسعر فائدة مميز.
- لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عمليات الإقراض فقط , بل قد تقوم بالإستثمار المباشر إما عن طريق إنشاء مشروعات جديدة , أو المساهمة في رؤوس أموال المشروعات و تقديم الخبرات الفنية و المشورة في مجال تخصص البنك.

و يمكن ملاحظة هذه الخصائص و الفروق من خلال دراسة ميزانية هذه البنوك و مقارنتها بميزانيات أخرى كالبنوك التجارية مثلا , و هذا من جانب الأصول و الخصوم , فالبنوك المتخصصة تتميز بعدم تلقيها لودائع الأفراد إلا أشكال محددة و معينة و يكون إعتمادها بشكل رئيسي على رؤوس أموالها و مساهميها و ماتصدره من سندات و الإعانات التي تقدمها جهات أخرى كالدولة , فيما نجد أن البنوك التجارية تتلقى ودائع الأفراد و التي تشكل النسبة الأكبر من مواردها فيما يشكل رأس مالها بالنسبة لمجموع أصولها نسبة ضئيلة , أيضا و فيما يخص الإستخدامات نجد أن البنوك المتخصصة تدعم و تمول المشاريع التي تتميز بطول آجالها فيما تعتمد البنوك التجارية على ودائعها في تمويل النشاطات الي تتميز بقصر آجال إستحقائقها و هي عموما أنشطة تجارية بعكس البنوك المتخصصة و التي تتوجه لدعم النشاطات التنموية بمختلف القطاعات.

ثالثا : أشكال البنوك المتخصصة و وظائفها

تتعدد و تتنوع وظائف البنوك المتخصصة حسب المجال و النشاط الذي تخدمه , كما يتعدد ما تضعه من إمكانيات و أدوات لصالح عملائها بهذه الأنشطة , و فيما يلي إستعراض لأهم أشكال هذه البنوك و وظائف كل شكل منها :[2]

1- بنوك الإستثمار : من الصعب وضع تعريف محدد لبنوك الإستثمار و ذلك بسبب تعدد الأنشطة التي تظطلع بها في الوقت الحاضر, فهي تسمى بنوك تجارة في إنجلترا " Merchands Banks ", و في

---

[1] عبد الغفار حنفي , **إدارة المنشآة المتخصصة " إدارة البنوك "** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1997, ص : 97.
[2] طارق خاطر , مرجع سابق , ص ص :17-19.

الولايات المتحدة الأمريكية بنوك إستثمار " Investent Banks " , و في فرنسا بنوك أعمال " Banque d'Affaire ".[1]

إلا أنه مهما إختلفت التسميات فإن الدور الأساسي لهذه البنوك هو الإسهام في تمويل و إدارة الإستثمارات لتحقيق التنمية , و عموما يمكن حصر أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك في الآتي :[2]

أ- التعرف على فرص الإستثمار و دراسة جدواها الإقتصادية , ثم الإشراف و المشاركة في تأسيس المشروعات الجديدة , واتخاذ السبل الكافية للترويج لها , و تدبير أوجه التمويل و كذا الكوادر الإدارية اللازمة لأدارتها.

ب- تقديم المشورة الفنية لمشروعات الإستثمار القائمة , و إصدار الإستشارات المالية في عمليات الإندماج و السيطرة وإعادة تنظيم الشركات و إنشاء الشركات التابعة , فضلا عن تقديمها للإستشارات القانونية في مجالات الإصدارات الجديدة و عمليات البورصة.

ت- تيسير عمليات التجارة الدولية من خلال تقديم بض الخدمات الهامة , في هذا المجال مثل قبول الأوراق التجارية اللازمة لتمويل عمليات التجارة الخارجية , و ممارسة عمليات التعزيز المصرفي , و قبول و دفع قيمة السلع المستوردة للمشروعات الإستثمارية , و منح كفالات الإفراج عن السفن.

ث- تقديم مجموعة من الخدمات الهامة في مجال سوق الصرف الأجنبي , مثل توفير العملات الأجنبية بالكميات المطلوبة للعملاء.

و قد أدى الدور الهام الذي تلعبه بنوك الإشتثمار إلى تحول بعضها لبنوك قابضة لعدد كبير من الشركات التابعة و التي فضلت بدورها التعامل مصرفيا مع البنك الأم , الأمر الذي أوجد نوعا من التداخل في وظائف بنوك الإستثمار مع البنوك التجارية.

2- **البنوك الصناعية** : تعرف هذه البنوك على أنها " بنوك تهدف بصفة خاصة إلى تقديم العديد من التسهيلات المباشرة و غير المباشرة إلى المنشآة الصناعية لفترات متوسطة و طويلة الأجل , كما تسهم في إنشاء الشركات الصناعية , و بذلك تخرج مفهوم البنوك التجارية التي تعتمد على الإقراض قصير الأجل."

بالتالي فمجال عمل هذه البنوك هو المجال الصناعي و بذلك تنحصر وظائفها في :

---

[1] طارق خاطر , مرجع سابق , ص : 17.

[2] أحمد صلاح عطية , المرجع السابق , ص ص : 15-16.

أ - تأمين الموارد اللازمة للعمليات الجارية في المشروعات الصناعية بما تنطوي عليه من مواد خام و أجور.

ب- تأمين الموارد اللازمة للعمليات الرأسمالية في المشروعات الصناعية كما في حالة التوسعات , و التجديدات , و إضافة خطوط إنتاجية جديدة.

ج- تأمين الموارد اللازمة لتأسيس و إنشاء المشروعات الصناعية الجديدة بما ينطوي , عليه ذلك من دراسات جدوى و مباني و آلات و تجهيزات و خلافه.

3- البنوك الزراعية : هي البنوك التي تقدم خدماتها إلى القطاع الزراعي عن طريق تمويل شراء البذور و التقاوي و الأسمدة , واستئجار الآلات الزراعية و المساهمة في تنمية الثروة الحيوانية , و بما أن هذه الخدمات تعتمد على دورات موسمية , لذلك تكون فترات التمويل متوسطة الأجل و مرتبطة بالمواسم الزراعية , و تمتد وظائف هذه البنوك لتشمل : [1]

أ - تمويل العمليات الجارية للمشروعات الزراعية القائمة عن طريق منح السلف النقدية و العينية للمزارعين لتولي أعباء إعداد و تمهيد الأرض للزراعة و التسميد و الحصاد و تربية المواشي و الدواجن و المناحل و غيرها.

ب – تمويل العمليات الرأسمالية للمشروعات الزراعية التي تقوم بزيادة طاقتها الإنتاجية عن طريق إضافة مساحات جديدة أو شراء آلات زراعية جديدة أو إنشاء مناحل أو خطوط إنتاج و تسمين دواجن و حيوانات.

ج- تمويل عمليات إستصلاح الأراضي الجديدة بما يحقق هدف التوسع الأفقي.

د – تمويل عمليات التوسع لتحسين نوعية و إنتاجية المحاصيل الزراعية و المناحل و غيرها.

4- البنوك العقارية : هي البنوك التي تتعامل مع قطاع معين هو قطاع الإسكان و المرافق و الذي يحتاج إلى توافر أموال كبيرة و مستعدة للتوظيف لآجال طويلة و بأسعار مناسبة تقابل طول مدة القرض و المخاطر التي يتعرض لها الإدخار.[2]

و يتحقق مردودان مصاحبان لنشاط هذا النوع من البنوك , أحدهما مردود إقتصادي و الآخر مردود إجتماعي للدولة.

يتمثل المردود الإقتصادي في الدخل العائد على البنك المتمثل في الفرق بين أسعار بيع الوحدات المبنية وتكاليف تشييدها , و يتمثل المردود الإجتماعي في إسهام البنك في توفير عدد كبير من الوحدات المبنية سواء لأغراض السكن أو لأغراض أخرى , مما يلبي إحتياجات قطاعات

---

[1] أحمد صلاح عطية , مرجع سابق , ص : 18.
[2] زينب عوض الله , أسامة الفولي , المرجع السابق ص : 177.

عديدة من الأفراد ذوي المستويات الإقتصادية المتفاوتة , و يتوفر لدى هذا النوع من البنوك المتخصصة أطقم من الخبراء و المتخصصين في مجالات الأنشطة العقارية بأنواعها بما فيها إعداد دراسات الجدوى الإقتصادية و الفنية , من ناحية ثانية تعد المخاطر التي تتعرض لها البنوك العقارية أقل بكثير من مخاطر البنوك الزراعية نتيجة حصول الأولى على ضمانات عقارية كافية.

المبحث الثالث : تطور الأداء المصرفي في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة

إن التنوع الكبير والمتسارع الذي يشهده عالم الصناعة المصرفية هوبمثابة ضرورة حتمية وإستجابة فرضتها تطور و نمو الأنشطة الإقتصادية في مختلف دول العالم, و من أبرزها التنوع في الخدمات و الأنشطة المصرفية وصولا إلى مفهوم شامل و تكامل أنشطتها , ضف إلى ذلك النمو عن طريق الإندماج مما يتيح لها قدرة أكبر على التغطية والإستمرار و المواكبة , و ما ينجر عنها من تحرير للخدمات وإنفتاح على العالم الخارجي وكذلك توسيع لقاعدة الملكية عن طريق خوصصة البنوك.

و هو ما سنحاول التطرق إليه من بنوك شاملة وإندماج مصرفي , و خوصصة البنوك و أخيرا ما جاءت به لجنة بازل.

المطلب الأول : البنوك الشاملة و الإندماج المصرفي

في ظل تراجع عوائد الأعمال المصرفية التقليدية , وزيادة حدة المنافسة المصاحبة لمظاهر العولمة , أدى إلى ظهور مايسمى بالبنوك الشاملة و الإندماج المصرفي من أجل تعظيم العائد وخفض المخاطر ومواجهة تهديدات العولمة.

أولا – البنوك الشاملة

1- تعريف البنوك الشاملة :

يعرف البنك الشامل عل أنه " ذلك البنك الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات و الفروع الإقتصادية في داخل البلاد و خارجها من ناحية , و يقدم الإئتمان لكافة القطاعات أيضا , بالإضافة إلى تقديمه لتوليفة واسعة من الخدمات المصرفية "[1] .

كما يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها " تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل و تعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات و توظف مواردها و تفتح و تمنح الإئتمان المصرفي لجميع القطاعات, كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي , بحيث نجدها تجمع ما بين و ظائف البنوك التجارية التقليدية و وظائف البنوك المتخصصة و بنوك الإستثمار و الأعمال".[2]

---

[1] محمد كمال خليل الحمزاوي , **إقتصايات الإئتمان المصرفي** , منشأة المعارف, الإسكندرية , مصر , 1997, ص : 43 .
[2] عبد المطلب عبد الحميد , **البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2000, ص:19 .

إذا فالبنوك الشاملة تمثل كيانات مصرفية تعتمد إستراتيجية التنويع كأساس و طريقة عمل لها سواء ما تعلق بجانب مواردها أو بجانب إستخداماتها , و هي تزاول في ذلك فضلا عن وظائف مختلف البنوك وظائف أخرى غير مصرفية و غير تقليدية.

و تعتبر البنوك الشاملة أحد أهم المظاهر الحديثة التي عرفتها تطور الصناعة المصرفية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة, حيث تعتبر بمثابة إستحابة لمتطلبات الأفراد و المؤسسات, بغية الخروج من الإطار التقليدي و زيادة التنافس.

2- وظائف البنوك الشاملة

إن أهم الوظائف التي تضطلع بأدائها البنوك الشاملة هي : [1]

- إكتشاف و تحليل و تقويم الفرص الإستثمارية و إعداد دراسات الجدوى اللازمة و الترويج لها بالمشاركة مع الآخرين و بصفة خاصة مع مجموعات المصالح المشتركة داخليا و خارجيا مما يؤدي إلى فتح مجالات جديدة للتوظيف المصرفي و توفير موارد جديدة.
- صناعة الأسواق المتكاملة و توفير المعلومات اللازمة و إتاحتها للمستثمرون و العملاء مع تقديم المساندة و الدعم اللازم لمجموعة المشروعات الوليدة و الترويج لمنتجاتها.
- فتح الاسواق الخارجية و إختراق أسواق التصدير الدولية بما يمكن العملاء من كسب الصفقات الدولية و الفوز بعقود تصدير دائمة و ممتدة.
- التوسع في نشر البنوك و مؤسسات التمويل عالية التخصص و إنتشار شركات التمويل و الإئتمان و الخصم و البيوع الإيجارية.
- توفير مجالات توظيف مناسبة للبنوك الصغيرة من خلال إتاحة البنك الشامل لجزء من محفظة قروضه و إستثماراتة و التي تتمتع بمزايا التنوع و الإنتشار الجغرافي و القطاعي.
- تطوير وظائف البنوك التجارية التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات ترويج الأسهم و إصدار السندات القابلة للخصم و خدمات التغطية و التأمين ضد المخاطر و خدمات المبادلات و المستقبليات و العقود الآجلة , و كذلك الوساطة المالية الخاصة بتلقي الودائع و منح الإئتمان بالإضافة إلى خدمات أمناء و صناديق الإشتثمار و أمناء الإكتتاب .
- تعبئة الفائض الإقتصادي و النقدي وتحريك الفائض الإقتصادي العيني بتحويل أشكاله التقليدية إلى نقدية أو تسييلية , و العمل على خلق أشكال جديدة من وسائل الدفع ذات القدرة العالية على الحركة و التي تتمتع في نفس الوقت بقدر كبير من الإستقرار و التدفق و الأمان.
- تحقيق التوظيف الأفضل و الكامل للموارد و الإمكانيات و القدرات المتاحة بما يضمن تحقيق أكبر عائد و أعلى درجة أمان من خلال الدخول بالإستثمار المباشر في المشروعات العملاقة ,

---

[1] السعيد فرحات جمعة , **الأداء المالي لمنظمات الأعمال** , دار المريخ للنشر , الرياض, العربية السعودية , 2000 , ص ص: 492- 493.

و النهوض بالشركات القائمة من خلال تبني برامج التحديث , و عمليات التوسع و الإنتشار و الإستفادة من مزايا إقتصاديات الوفرة

- المساهمة الفعالة في إستيعاب التكنولوجيا المتطورة الملائمة و تهيئة المناخ الإستثماري , و تعظيم إيجابيات السوق المصرفية , و توسيع شبكة معاملاتها و تنويع خدماتها و زيادة قدراتها على مواجهة المخاطر من خلال تقديم الخدمات ذات الطابع الشامل مثل إتاحة قروض المساندة و الدعم.
- إدارة عمليات الإندماج بين البنوك و مؤسسات التمويل و عمليات الشراء لجانب واحد من أصولها بما يحافظ على إستقرار السوق المصرفية و يجعل تقلباتها في إطار الحدود الآمنة.
- العمل كصندوق إحتياطي لإمتصاص و إستيعاب التأثيرات السلبية للدورة الإقتصادية .

و من هنا نجد أن البنوك الشاملة تتميز بحجمها الكبير و إمكانياتها المالية الضخمة التي يوفرها لها تعاملها مع مختلف القطاعات , ما يسمح لها بوضع سياستها الإقراضية و الإستشارية بالشكل المناسب للتوزيع الذي تعتمده في إدارة أموالها , و ضمان التوازن لها , بما يحقق الكفاءة القصوى من الإستخدام وتعظيم الأرباح المحققة و الحفاظ على الثقة مع متعامليها.

و قد عبر البعض عن تلك الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01) : وظائف البنوك الشاملة

المصدر : طلعت أسعد , **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة** , مكتبات مؤسسات الأهرام , القاهرة , مصر, 1998, ص: 37.

3- متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة :

إن عملية التحول إلى بنوك شاملة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات و الضوابط الرشيدة التي تحكمها , و لضمان النجاح و الفعالية للمصرف الشامل , و في هذا الصدد يمكن إستخدام منهجين رئيسيين و هما : [1]

- **المنهج الأول** : يقوم هذا المدخل على تحويل بنك تجاري أو متخصص قائم بالفعل إلى بنك شامل , ويعتبر الأسلوب الأسرع و الأفضل بشرط أن يكون هذا البنك كبير الحجم و قابل للنمو و الإتساع .
- **المنهج الثاني** : يتمثل في إنشاء بنك شامل جديد من خلال إختبار كفاءات بشرية مؤهلة راغبة و قادرة ذهنيا لتكون مبتكرة و مجددة , و إرسالها إلى مصارف شاملة بالخارج للتدريب على أعمالها , مع القيام بحملات تسويقية و ترويجية لتقديم البنك و التعريف به.

ويضاف إلى المنهجين السابقين منهج ثالث يجمع بين مزايا المنهجين , من خلال شراء عقارات بعض البنوك الراغبة في الإستغناء عنها أو دمج تدريجي لبنك معين و ضم معاملاته و عملائه و الإمكانات و القدرات و الخبرات الملائمة مع وجود إمكانية للنمو و الإتساع و الإنتشار بشكل كبير , في ظل وجود إستراتيجية طموحة لقيادة و توجيه السوق المصرفية و تحقيق التشغيل المتوازن له.

و لضمان النجاح و الفعالية للمصرف الشامل , يتعين توافر مجموعة متطلبات أهمها :[2]

- إعلام مكثف للترويج لمفهوم المصارف الشاملة و مختلف مزاياها.
- مراكز تدريب متقدمة مدعمة بمجموعة خبراء متخصصين في أعمال الصيرفة الشاملة.
- تطوير التشريعات و القوانين بما يسمح للبنوك الشاملة بممارسة أنشطتها بفاعلية كاملة.
- وجود قيادات مصرفية واعية مدركة و متفهمة و متحمسة لفكرة المصارف الشاملة.

و كما أشرنا سابقا فإن التحول نحو إقامة البنوك الشاملة تحكمه مجموعة ضوابط كمية و نوعية , يضمن توفرها الإستمرار و الإنتظام و الإستقرار للكيان الجديد.

---

(1) صلاح الدين حسن السيسي , **القطاع المصرفي و الإقتصاد الوطني و غسيل الأموال**, عالم الكتب , القاهرة , مصر , 2003 , ط1, ص ص : 87- 89.

(2) مرجع سابق , ص ص 89-90.

4- سلبيات و مزايا التحول إلى البنوك الشاملة : إن التحول إلى البنوك الشاملة ينجر عنه مزايا عديدة و أدوار هامة تلعبها هذه البنوك , غير أن هناك من يرى في هذا التوجه عددا من السلبيات و المآخذ التي يمكن حصولها.

4-1- سلبيات التحول إلى البنوك الشاملة : أحد أهم المآخذ على البنوك الشاملة يتمثل في إحتمال زيادة التركز و ما يتبعه من إنخفاض للمنافسة , فضلا عن مجموعة أخرى من السلبيات والمتمثلة في: [1]

- إحتمال تزايد التناقض في المصالح .
- زيادة التهديد لشبكة السلامة التنظيمية .
- إنخفاض حوافز الإبداع و الإبتكار المالي.
- إنخفاض درجة إنفتاح القطاع المالي و الحقيقي على الإقتصاد الدولي.

إلا أن الملاحظ أن الهدف من إقامة البنوك الشاملة يكون بدرجة أساسية في إعطاء حركية كبيرة للقطاع المصرفي و الإقتصاد عموما , فضلا عن توفير الأمان اللازم و تنمية المصالح المشتركة لمختلف الأعوان الإقتصاديين , و بالتالي فإن التطبيق السليم لمفهوم البنوك الشاملة و إحترام المتطلبات و الضوابط الموضوعية في هذا الإطار يمثل الضمان الأفضل لتلافي هذه السلبيات و تحقيق المنافع المستهدفة.

4-2- مزايا التحول إلى البنوك الشاملة : تتسم البنوك الشاملة بعدة إيجابيات و مزايا أهمها : [2]

- العمل على أساس الحجم الكبير و بالتالي تحقيق الوفرات في التكاليف.
- التنويع القطاعي لمحفظة القروض و الإستثمارات و بالتالي تقليل المخاطر الإئتمانية ككل.
- ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات و المطلوبات , بما فيها على سبيل المثال إدارة الفجوة , الهامش , الفارق.
- زيادة و توسيع تشكيلة الخدمة المصرفية و المالية المقدمة للعملاء على إختلاف أنواعهم.
- إمكانية الدخول إلى الأسواق المالية لشراء الأسهم و بيعها في إطار السياسة الإستثمارية للبنك.

---

[1] طارق عبد العال حماد , **التطورات العالمية و إنعكاساتها على أعمال البنوك** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003 , ص: 206.
[2] مبارك بلالطة , **النظام المصرفي الجزائري و تحديات العولمة**, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة-مخاطر- و تقنيات , جامعة جيجل , كلية علوم التسيير , , الجزائر,يومي 06 و 07 جوان 2005.

- يمكن للبنك الشامل الحصول على الدعم من طرف الدولة, إذا ما أرادت هذه الأخيرة تخفيض أسعار الفائدة لقطاع معين , و ذلك دون الحاجة لوجود مصرف قطاعي متخصص يؤدي هذه المهمة.

هذا فضلا عن تحقيق مزايا و إيجابيات أخرى متنوعة من إكتساب قدرة هائلة على إحداث التنمية الشاملة و المتواصلة , و توفير جسور مالية بين البنك و جميع المراكز المالية التقليدية و الناشئة , و الكشف عن أسرار صناعة المزايا و القدرات التنافسية , و أهمها التوافق السريع و المرن مع مستجدات العصر و متغيراته و متطلباته.

و إستنادا إلى ما سبق فإن البنوك الشاملة تساهم بشكل فعال في حركية و ديناميكية القطاع المصرفي و جعله أكثر مرونة مع مختلف المتعاملين , و دفع عجلة النمو في الإقتصاد الوطني من خلال تحقيق أعلى مستويات للأداء , و تحكم في المخاطر و تعزيز ثقة المتعاملين.

ثانيا _ الإندماج المصرفي

يمكن القول أن الإندماج المصرفي هو أحد أبرز النواتج الأساسية التي خلفتها ظاهرة العولمة , و هو أحد الأوجه الجديدة للصناعة المصرفية ا لعالمية الحديثة و خاصة في ظل التحولات الإقتصادية العالمية و بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات , مثل تزايد في حدة المنافسة بشكل متواصل , تزايد إنتشار الكيانات الكبرى , مما دفع إلى تبني و الإهتمام بالإندماج المصرفي كخيار و وسيلة تحقق من خلاله البنوك أهدافها.

1- تعريف الإندماج المصرفي : يعرف الإندماج بصفة عامة على أنه " إتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر , و قد يتم هذا الإتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد , أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها , كما قد يتم الإندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية و كذلك قد يتم الإندماج بشكل إرادي أو لا إرادي "[1]

أما الإندماج المصرفي فيعرف على أنه " إتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر و ذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى و فعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد"[2]

---

(1) طارق عبد العال حماد , **إندماج و خصصخصة البنوك**, الدار الجامعية , مصر , 1999, ص : 5.
(2) عبد المطلب عبد الحميد , **العولمة و إقتصاديات البنوك** , مرجع سابق , ص : 153.

كما يرى البعض أن الإندماج المصرفي من الناحية الإقتصادية هو تلك العملية التي تؤدي إلى الإستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى , فيتخلى البنك المندمج عن ترخيصه و يتخذ إسما جديدا , عادة يكون المؤسسة الدامجة أو الحائزة , و تضاف أصول و خصوم البنك المندمج إلى أصول وخصول البنك الدامج. [1]

2- أبعاد الإندماج المصرفي : باعتبار الإندماج المصرفي إنتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل , فإنه يحاول تحقيق عدة أبعاد همها : [2]

- **البعد الأول** : المزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين من خلال :
  - إقتصاديات إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة و بأعلى جودة.
  - إقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية , من حيث الترويج و الإعلان و الإعلام و البيع و التوزيع , و تسعيرة الخدمة.
  - إقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى إمتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.
- **البعد الثاني** : خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد , و فرص الإستثمار و العائد و إدارة الموارد و الدخل الجديد بشكل أفضل فعالية و كفاءة و إبداع.
- **البعد الثالث** : إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة و كما يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر إشرافا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

و لقد جاءت ظاهرة الإندماج المصرفي كنتيجة و إستجابة للمتغيرات الحاصلة على الساحة الإقتصادية الدولية و التي نذكر من أهمها مايلي :

1- إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية , مما يعني زيادة حدة المنافسة في سوق الصناعة المصرفية العالمية.

2- الشروط المتعلقة بمعيار كفاية رأس المال المصرفي , و هي الشروط التي وضعتها لجنة بازل المصرفية و عملت مختلف الدول على تكييف بنوكها مع هذه المتطلبات.

3- تزايد الإزمات الإقتصادية المالية و المخاطر الناجمة عنها.

---

[1] - بركان زهية , **الإندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية إتخاذ القرار** , مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا, الشلف , الجزائر, العدد رقم 02 , ماي 2005 , ص 175.

[2] عبد المطلب عبد الحميد , **العولمة و إقتصاديات البنوك** , مرجع سابق , ص : 155.

3- أنواع الإندماج المصرفي : إن عمليات الإندماج المصرفي متعددة و متنوعة بتعدد و تنوع الأسباب , الأهداف و الدوافع , و الظروف المستقبلية المتوقعة , وهو ما يجعل لهذه العملية عدة أشكال و أنواع يصب كل نوع منها في إتجاه محدد للوصول إلى الهدف المطلوب , و في هذا الصدد نميز بين الأنواع المختلفة للإندماج المصرفي ضمن مايلي :

3-1- الإندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة :[1] تتعدد أنواع الإندماج المصرفي الناتجة عن إرتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطة و يقدمان خدمات متماثلة أو غير متماثلة , و من ثم ينقسم الإندماج المصرفي طبقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

- **الإندماج الأفقي** : يقصد به الإندماج الذي يتم بين بنكين يعملان و يتنافسان في نفس نشاط العمل , مع ملاحظة أن الحكومات في مختلف دول العالم تتولى تنظيم هذا النوع من عمليات الإندماج لما له من أثر سلبي محتمل على المنافسة (خلق إحتكارات).
- **الإندماج الرأسي** : يتم هذا النوع من الإندماج بين مجموعة بنوك تعمل و تباشر أنشطة مختلفة , حيث أن الأساس المنطقي للإندماج المصرفي يكمن في إستئصال تكلفة التبادل السوقي و التعاقدات.
- **الإندماج المتنوع** : هي العملية التي تشمل البنوك المشاركة في أنواع مختلفة من الانشطة , و نميز ضمن هذا النوع الأشكال التالية :
  - الإندماج بغرض إمتداد المنتجات (إندماج متحد المركز).
  - إندماج بغرض الإمتداد الجغرافي .
  - إندماج بغرض التنويع البحت.

3-2- الإندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الإندماج :[2] و فقا لهذا المقياس يقسم الإندماج المصرفي إلى الأنواع التالية :

- **الدمج الطوعي** : و هو ما يعرف أيضا بالدمج الودي , الذي يتم بموافقة إدارة كل من المصرفين الدامج و المدموج , حيث تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم خطاب إلى مساهمي المصرف توصي فيه بالموافقة على عملية الدمج , و يتم دفع قيمة الأسهم إما نقدا أو على شكل أسهم لدى البنك الدامج.

---

[1] طارق عبد العال حماد , **إندماج و خصصخصة البنوك** , مرجع سابق , ص ص : 6-7.
[2] طارق خاطر , مرجع سابق , 45.

- **الدمج العدائي :** و هو الدمج الذي تعارضه إدارة المصرف المدموج , نظرا لتدني السعر المفروض أو المحافظة على إستقلالية مصرفها , حيث يتوجه البنك الدامج بعروضه مباشرة إلى مساهمي المصرف المدموج أو يلجأ لجمع هذه الأسهم و شرائها عن طريق البورصة.
- **الدمج القسري :** هو الدمج الذي تلجأ إليه السلطات التنفيذية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس و التصفية , و غالبا ما يتم ذلك بوضع القوانين المشجعة للمصارف على الإندماج لقاء إعفاءات ضريبية و تسهيلات و تحفيزات متنوعة .

3-3- الإندماج المصرفي وفق مجموعة من المعايير الأخرى : و في هذا الإطار يمكننا تحديد المعايير التالية :

- الإندماج بالإبتلاع التدريجي .
- الإندماج بالحيازة و نقل الملكية .
- الإندماج بالإمتصاص الإستيعابي .
- الإندماج بالضم .
- الإندماج بالمزج.

4- أسباب و دوافع الإندماج المصرفي : هناك العديد من الأسباب و الدوافع التي كانت وراء الإندماج المصرفي و هي بمثابة حلول لمشاكل النمو و التوسع, و الأهم من ذلك هي خيار إستراتيجي و حيوي بالنسبة للبنوك في ظل الظروف الراهنة من أجل البقاء و الإستمرار و منافسة الكيانات الكبرى, و لعل من أهم هذه الأسباب و الدوافع مايلي :[1]

- ✓ أحد أهم الأسباب التي تدفع البنوك للإندماج المصرفي هو ما يعرف بالأثر التآزري " L'effet de Synergie " و الذي يعني فكرة زيادة الكل عن الاجزاء المكونة له أو مبدأ " 2 + 2 = 5 " ما يعمل عن رفع الربحية و زيادة القدرة التنافسية للكيان الجديد.
- ✓ تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف بما يؤدي إلى إنخفاض المخاطر المصرفية و تأمين تدفق الإيرادات.
- ✓ تراجع القائل بأن الإندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة بالنسبة لمختلف أنوعه , مما شكل دافعا كبيرا نسبيا بالنسبة للحكومات لتدعيم الإندماجات المصرفية.
- ✓ تعتبر عملية تحرير تجارة الخدمات المصرفية و ما أدت إليه من إزدياد المنافسة , و تطبيق معايير كفاية رأس المال , دوافع أساسية للقيام بعمليات الإندماج المصرفي.

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد , المرجع السابق , ص ص : 166- 168.

- ✓ إن تزايد الإتجاه نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة داخل الصناعة المصرفية و قيام البنك الواحد بما يسمى بالصيرفة الشاملة , كان من أهم الدوافع و الأسباب نحو إحداث المزيد من الإندماجات المصرفية.
- ✓ الأزمات الإقتصادية العالمية و المصرفية و التي أدت بالبنوك العالمية للإندماج بغية تحسين أوضاعها.
- ✓ الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية و الذي يكون سببا مؤسسا للقيام بالإندماج المصرفي و التشجيع عليه , بهدف تنظيم الجهاز المصرفي و ضمان مواكبته للهوية المنهجية التي يسير عليها الإقتصاد و مرحلة التحول التي يمر بها , فضلا عن الحفاظ على سلامة هذا الجهاز.
- ✓ يعتبر التوسع بشراء مصارف قائمة و دمج الفروع من أفضل الطرق للتوسع , كون المصرف المستهدف له عملاؤه و حصته في السوق , في حين يحتاج فتح فرع جديد لبذل الجهد و الوقت للوصول إلى عملاء جدد.
- ✓ الإستفادة من وفورات الحجم و ما ينتج عنها من آثار , و زيادة القدرة التنافسية , بل و زيادة القدرة على مواجهة المخاطر المصرفية.

5- الآثار الإيجابية و السلبية للإندماج المصرفي :

5-1- الآثار الإيجابية للإندماج المصرفي : تتلخص في النقاط التالية : [1]

- ✓ زيادة قدرة البنك على النمو و التوسع و فتح فروع جديدة في الداخل و الخارج و توسيع حجم الفروع القائمة و زيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر و عدد عملاء أكثر , و من ثم إمتلاك قدرة كبيرة على الإنتشار الجغرافي.
- ✓ إتاحة فرص أكبر لثبات و تنوع مصادر الودائع , مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال و يمكن من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع و توظيف هذه الأموال للحصول على عائد الأموال و ربحية أعلى , حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء.
- ✓ زيادة و تعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية.
- ✓ الإرتقاء بالمناخ التنظيمي و تطوير النظم الإدارية و تحسين مناخ العمل و إعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق و الإعتبارات الإقتصادية لتشغيل الوحدة المصرفية.
- ✓ تحسين الربحية و زيادة قيمة السهم الجديد للكيان الجديد في البورصة.

[1] مبارك بلالطة , مرجع سابق , ص : 18

- ✓ زيادة قدرة البنك المندمج على تكوين إحتياطات علنية و سرية لتدعيم المركز المالي و تحقيق الملائمة و معيار كفاية رأس المال.

2-5- الآثار السلبية للإندماج المصرفي : على الرغم من الآثار الإيجابية للإندماج المصرفي إلا أنه هذه العملية تحتمل بعض الآثار السلبية يمكن أن تسبب مشاكل للبنوك المتبنية لهذه العملية , و هذه الآثار يمكن تلخيصها في مايلي :[1]

- ✓ قد يترتب على الإندماج المصرفي أوضاع إحتكارية و شبه إحتكارية بما يحمله الإحتكار من مساوئ معروفة.
- ✓ قد يترتب على الإندماج المصرفي أوضاع غير توازنية دافعة لإختلالات عميقة في السوق المصرفية و إختفاء الدافع على التطوير , مما يؤثر سلبا على العملاء و البشاط الإستثماري بصفة عامة .
- ✓ لا توجد نظرية عامة للإندماج المصرفي أو أدلة قوية على وجود إقتصاديات الحجم , مما يجعل من الصعب نتيجة الإندماج.
- ✓ زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير و طول خطوط المسؤولية و إتخاذ القرار مما يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الخدمة المصرفية و ليس إنخفاضها.
- ✓ قد يؤدي الإندماج المصرفي لوجود تركز في الصناعة المصرفية إلى درجة الحد من الإختيارات المتاحة أمام العملاء و إرتفاع معدلات الرسوم المصرفية.
- ✓ زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الإقتصاد القومي ككل , حيث أن إفلاس أو تعثر بنك كبير قد يؤدي إلى كوارث مالية.
- ✓ زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات و البيانات و كذا مشاكل إعادة هيكلة العمالة و إرتفاع البطالة بعد عملية الإندماج المصرفي .

إلا أن عملية الإندماج المصرفي تخضع لدراسة شاملة من جهة و من جهة أخرى فهي تخضع لشروط و ضوابط , و ذلك بغية ضمان نجاحها و خاصة على الأمد القصير.

6- ضوابط و محددات نجاح الإندماج المصرفي : من الضروري توفر مجموعة من الضوابط و المحددات لضمان لإنجاح عملية الإندماج و تحقيق أفضل النتائج المرجوة.

---

[1] طارق خاطر , مرجع سابق , ص ص 48, 49.

6-1- ضوابط نجاح الإندماج المصرفي : أهم هذه الضوابط مايلي :[1]

- ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة و تعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول إلى الكيان المصرفي الجديد.
- إجراء دراسات مسبقة كاملة توضح النتائج المتوقعة من حدوث الإندماج , و الجدوى الإقتصادية و الإجتماعية.
- أن تسبق الإندماج المصرفي عمليات الهيكلة المالية و الإدارية للبنوك الداخلة في عملية الإندماج.
- عدو اللجوء إلى الإندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود أي حالات الضرورة , و الحرص على حدوثه في الظروف العادية.
- ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الإندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية و غيرها.
- دراسة تجارب الدول المتقدمة و النامية في مجال الإندماج المصرفي لمعرفة الدروس المستفادة منها و إمكانية تطبيقه على حالات الإندماج المصرفي في البنوك المحلية.

6-2- محددات الإندماج المصرفي : لنجاح عملية الإندماج المصرفي لابدا من الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المحددات , من أهمها :[2]

- تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد و التحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الإندماج التي ترتبط بتلك الأهداف.
- سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد , من حيث ضرورة التأكد على توافقها مع أهداف الكيان و خصائصه.
- موقف الإدارة و العاملين في البنوك محل الإندماج , حيث يتوجب تحديد و بشكل دقيق مهام و أدوار كل إدارة داخل الكيان الجديد في إطار الأهداف طويلة الأجل المرغوب في تحقيقها.
- إستمرار درجة من المنافسة بعد إجراء عمليات الإندماج المصرفي و منع حدوث الإحتكار من خلال القوانين اللازمة.
- حجم تكاليف الإندماج المصرفي و المتمثلة في تكاليف الوكالة نتيجة للإندماج و تكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الإندماج.

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد , **العولمة وإقتصاديات العولمة** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2003/2002 , ص ص : 173 , 174.
[2] نفس المرجع , ص ص 175-177.

- طبيعة التمويل اللازم لعملية الإندماج المصرفي , حيث تتم المفاضلة بين أحسن مصادر التمويل التي تناسب العملية.
- التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد , و تجرى الدراسات اللازمة لهذا المحدد بدقة عالية , وتصور المستويات المستقبلية للربحية و أسعار الأسهم الجديدة .
- ضرورة و جود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان الجديد يساعد في نجاح الإندماج المصرفي , و في نفس الوقت لا بدا من توفر مجلس إدارة للكيان الجديد أكثر تناسبا مع الأوضاع الجديدة.

المطلب الثاني : خوصصة البنوك

إن ما شهدته البيئة الإقتصادية المعاصرة من إصلاحات إقتصادية كبيرة خاصة بالنسبة لتلك الدول التي تسعى نحو التحول إلى إقتصاد السوق , وذلك بتسريع معدلات النمو الإقتصادي عن طريق إنشاء المشاريع الإقتصادية العملاقة التي تحتاج إلى التمويل الكافي وخاصة من جانب البنوك , هذه الأخيرة التي أصبح تحديث أعمالها وإدارتها ورفع كفاءة إطاراتها البشرية ضرورة حتمية يتم تحقيقها عن طريق إعادة هيكلة البنوك من خلال خوصصتها.

الفرع الأول : المقصود بخوصصة البنوك

يمكن تحديد المقصود بخوصصة البنوك من خلال نوعين من الخوصصة . يحكمها أساس تشريعي أو
قانوني ، ويمكن إيضاح ذلك من خلال التحليل التالي:[1]

أولا: خوصصة البنوك المشتركة: يشير هذا المفهوم إلى سعي الحكومة من خلال البنوك و شركات التأمين التي تمتلكها إلى تقليص نسب المساهمة ومن ثم بيع هذه المساهمات في هذه البنوك جزئيا أو كليا ،مستخدمة في ذلك سوق المال، بالتحديد سوق الأوراق المالية أو البيع المباشر .

ثانيا: خوصصة البنوك العامة : المقصود بخوصصة البنوك العامة وهو توسيع قاعدة الملكية في تلك البنوك من خلال طرح جزء من رأسمال تلك البنوك للبيع و التداول في بورصة الأوراق المالية بالتدريج.

الفرع الثاني : إجراءات خوصصة البنوك في الدول النامية

تتخلص أهم إجراءات خوصصة البنوك فيما يلي :

- إعداد الرأي العام و مناقشة الجوانب المختلفة لعملية خوصصة البنوك العامة.

[1] مبارك بلالطة , مرجع سابق , ص : 20.

- إجراء التعديلات القانونية اللازمة لخوصصة البنوك .
- التقييم الدقيق و الموضوعي لاصول و خصوم البنك.
- ضمان حقوق العاملين بالبنوك محل الخوصصة .
- اختيار الأسلوب الأمثل لعملية الخوصصة (الاكتتاب العام والطرح العام للأسهم ،عقود الإدارة)
- تدعيم كفاءة الرقابة المصرفية و المالية من خلال إصدار قانون المنافسة ومنع الاحتكار ، تطوير التشريعات المنظمة لعمل البنوك ، ووضع ضوابط ملكية البنوك.
- إعادة هيكلة البنوك محل الخوصصة و معالجة مشكلات القروض الراكدة و بحث إمكانية دمج بعض الوحدات البنكية .(1)

الفرع الثالث : الصيغ المختلفة لعملية الخوصصة

إن الخوصصة يمكن تطبيقها بعدة أشكال وهذا حسب الظروف الخاصة التي تمر بها الدولة والمرحلة التي مرت بها في عملية إعادة الهيكلة، والظروف الاجتماعية والسياسية التي تسودها سواء مع أو ضد الخوصصة , كما يلي :(2)

أولا : خوصصة الإدارة

والهدف من هذه العملية هو رفع كفاءة المؤسسات العمومية وهذا بتحسين إدارتها وإدخال تقنيات إدارة شركات القطاع الخاص، والهدف من هذه العملية هو تحسين الكفاة الاقتصادية ومحافظة الدولة على الملكية وهي تمثل مرحلة انتقالية في طريق إنهاء ملكية الدولة، وتأخذ الصيغ التالية الإدارة، التأجير والامتياز:

- **الإدارة** : هو أن تتفق الحكومة أو المؤسسة العمومية من مؤسسات أو أفراد محليين أو أجانب لإدارة المؤسسة لقاء أجر محدد او نسبة من العائدات.
- **التأجير** : هو أن يسمح مالك الأصل "القطاع العام" شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول لصالحها لفترة متفق عليها مسبقا دفع مبلغ الإيجار المتفق عليه.
- **الإمتياز** : في هذه الحالة تمنح الدولة حقوق التشغيل والتطوير الى الجهة المستفيدة أي لشركة خاصة وهذا العقد ينظم كل مواصفات التأجير بينما النفقات الرأسمالية والإستثمارات تقع على صاحب الإمتياز وبعد فترة محددة من الإمتياز يرجع الأصل إلى القطاع العام والامتياز يأخذ أشكالا مختلفة.

(1) مبارك بلالطة , نفس المرجع , ص : 20.
(2) بلعوج بولعيد , **إشكالية خوصصة البنوك في الجزائر** , مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألغية الثالثة : منافسة-مخاطر- و تقنيات , كلية علوم التسيير , جامعة جيجل , الجزائر,يومي 06 و 07 جوان 2005.

ثانيا: البيع المباشر

تعتبر هذه الطريقة هي الأكثر استخداما في عملية الخوصصة على المستوى الدولي وقد مثلت 80%من كل التعاملات التي تمت بين 1988-1993 وما يعادل 58% من إجمالي الإجراءات ومثلت هذه الطريقة 86% من إجمالي المعاملات في سنة 1994، وهذه الطريقة تأخذ أشكالا مختلفة منها، وهذا خلال طلب عروض أو مزاد علني أو لمستثمر استراتيجي وفي الأشكال المختلفة العنصر المشترك للبيع المباشر هو عدم وجود وسطاء بين الدول والمشتري.

ثالثا : بيع الأسهم في الأسواق المالية

وهذا عندما يكون حجم المؤسسة كبير وتتمتع بوضعية مالية جيدة، وتعرض أسهم الشركة للجمهور بسعر ثابت.

رابعا : البيع للعاملين والإدارة

قد يحصل العمال والإدارة على كل الشركة أو نسبة معينة منها وهذا النوع يعتبر خوصصة داخلية.

خامسا : نظام الكوبونات "القسائم"

وهو تحويل نسبة كبيرة من أصول القطاع العام إلى مجموعة كبيرة من المواطنين من خلال نظام الكوبونات "الاكتتاب"، و هذه الكوبونات هي عبارة عن شهادات لأصحابها تحويلها إلى أسهم في شركات القطاع العام من خلال المزاد العلني أو استثماره في أحد صناديق الاستثمار للخوصصة وهي طريقة تشرع في عملية الخوصصة و تسمح بامتلاك العديد من المواطنين لهذه الشركات.

وبطبيعة الحال فإن تحقيق هذه الأهداف كلها تعد أمرا غير معقول لأنه في بعض الحالات يحصل تضارب بينها وإذا حاولت الدولة تحقيقها جميعا قد تؤدي إلى فشل العملية إذا كانت الدولة ترغب في تحسين كفاءة إدارة الشركة ورفع كفاءتها يتطلب ذلك بيع نسبة كبيرة إلى مستثمر استراتيجي واحد سواء كان أجنبي أو محلي وإذا كانت ترغب في توسيع قاعدة الملكية وهذا يتطلب توزيع أسهم الشركة على عدد كبير من المشترين، لذلك فإن لا يمكن تحقيقها في نفس الوقت، لذا يجب اختيار طريقة الخوصصة التي تتناسب مع الأهداف ولا تؤدي إلى تضارب بين الأهداف، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار القطاعات وحجم الشركات عند إعداد برامج الخوصصة لأنه يوجد طريق واحد يمكن اتباعه في كل الظروف.

كما أن عملية الخوصصة تتطلب الشفافية التامة في عملياتها لأنها تعطي مصداقية للعملية وتجعل الثقة في العملية موجودة لدى كل الأطراف المعنية سواء الأطراف السياسية، وإدارة الشركات

وعملها والمستهلكة لذا فإن الخوصصة تتطلب أن تكون فيها الشفافية خاصة في عملية البيع لأن الشك في ذلك يؤدي إلى فشل العملية وتعارضها.

الفرع الرابع : الأهداف المتوقع تحقيقها من خوصصة البنوك

هناك العديد من الأهداف التي من المتوقع تحقيقها من هذا النوع من الخوصصة نلخصها فيما يلي : [1]

- تعميق المنافسة في السوق المصرفية و تحسين الأداء المصرفي.
- تنشيط سوق الأوراق المالية و توسيع قاعدة الملكية .
- تحديث الإدارة و زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية.
- ترشيد الإنفاق العام و إدارة أفضل للسياسة النقدية .

الفرع الخامس : شروط و ضوابط نجاح خوصصة البنوك

إذا كان هناك أهداف لخوصصة البنوك العامة فإن هناك العديد من المحاذير و الضوابط التي تكفل نجاحها و لعل أهمها: [2]

- لا خوصصة للبنوك بدون إعادة هيكلة شاملة للبنوك محل الخوصصة.
- أن تكون الخوصصة جزئية و تتم تدريجيا ، خاصة أن البنوك العامة لها أنواع الملكية.
- ضرورة تأكيد استقلالية البنك المركزي وزيادة قوته و فعاليته .
- أن يحتفظ البنك المركزي باحتياطات مرتفعة من النقد الأجنبي لمواجهة أي صدمات أو أزمات سعر الصرف و تلبية احتياجات البنوك من النقد الأجنبي.
- العمل على تطوير الجهاز البنكي ليكون اكثر تكيفا مع العولمة ،من خلال التوسع في استخدام أحدث أدوات التقنية البنكية.
- تفعيل نظام التامين على الودائع حتى تزداد قدرة البنوك على المنافسة و تحقيق الأرباح ومواجهة المخاطر، وزيادة ثقة المودعين في الجهاز المصرفي البنكي ككل.

المطلب الثالث : معايير لجنة بازل لكفاية رأس المال (I , II)

تواجه الصناعة المصرفية مخاطر عديدة و متنوعة حادة قد تنجم عن الممارسات غير السليمة المتصلة بالبيئة التي يعمل بها البنك, و لقد جاءت مقررات لجنة بازل لتركز على سلامة الأداء داخل البنوك , وإتجاه هذه الأخيرة إلى تدعيم مراكزها المالية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة , لأن في

---

[1] نفس المرجع السابق , بدون صفحة.
[2] نفس المرجع السابق.

النهاية البنك هو أحد مقومات المنظومة الإقتصادية و المالية على المستوى المحلي و الدولي , و أهم ما سجل في الإطار هو تشكيل لجنة بازل المصرفية.

الفرع الأول : إتفاقية بازل الأولى " نسبة كوك "

يلعب رأس المال بالبنك دورا ملحوظا , ففضلا عن كونه أحد مصادر القيام بالعمليات البنكية فهو عامل حماية ضد الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها البنك و مصدر ثقة المتعاملين , كما أنه الأداة التي تستطيع من خلالها السلطات المصرفية تقييد أو توسيع حجم العمليات .[1]

و يؤدي رأس المال على مستوى المؤسسات البنكية ثلاث وظائف أساسية و المتمثلة في : [2]

- إمتصاص الخسائر غير المتوقعة أو التي تكون قليلة الإحتمال .
- طمأنة المودعين و الممولين الأخرين .
- القيام بالإستثمارات اللازمة لإطلاق و تطوير نشاطات مربحة لصالح البنك.

أما على المستوى الكلي فإن لرأس المال وظيفتين هما :

- إيقاف إنتشار أزمة بنكية
- إقامة علاقات تنافسية بين المتدخلين على أساس عادل.

و قد وضعت منذ وقت مبكر مجموعة من المعايير التقليدية لقياس رأس المال , غير أن تفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية , فضلا عن سيطرة البنوك اليابانية على أسواق التمويل الدولية , دفع نحو البحث عن معيار موحد و مناسب لكفاية رأس المال يطبق في مختلف البنوك , و هو ماشكل الهدف الرئيسي الذي أسست لأجله بازل المصرفية.

أولا : التعريف بلجنة بازل المصرفية : يمكن القول أن لجنة بازل المصرفية هي اللجنة التي تأسست و تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشر و هي " بلجيكا , كندا , فرنسا , ألمانيا , إيطاليا , اليابان , هلندا , السويد , المملكة المتحدة , الولايات المتحدة الأمريكية , بالإضافة إلى لوكسمبورغ و سويسرا , و ذلك مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل (بال) السويسرية.

---

[1] الدسوقي حامد أبو زيد , **إدارة البنوك (2)** , جامعة القاهرة للتعليم المفتوح , القاهرة , مصر , 1994 , ص : 256.

[2] طارق خاطر , مرجع سابق, ص :63.

و قد أطلق على هذه اللجنة تسمية " لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية على الممارسات العملية " أو " لجنة الأنظمة و الرقابة لالمصرفية "

و تهدف لجنة بازل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية :[1]

- تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال البنوك .
- إزالة جزء من المنافسة غير العادلة بين المصارف في الأسواق الدولية الجديدة.
- تشخيص المخاطر التي كانت تفلت من القياس في الأنظمة المصرفية المختلفة في العالم و بوجه خاص ما تعلق بعناصر خارج الميزانية.

ثانيا : الجوانب الأساسية لإتفاقية " بازل I " : وضع الإتفاق المعروف باتفاقية **"بازل I "** في سبتمبر 1988 ليصبح بعد ذلك إتفاقا عالميا , و حددت كفاية رأس المال بـــ 8% كحد أدنى بطريقة مرجحة حسب درجة خطورة الأصول , و أوصت اللجنة بتطبيق هذه النسبة إعتبارا من نهاية 1992 , و كانت هذه التوصيات مبنية على المقترحات التي تقدم بها " كوك" (*) و الذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة , لذا تسمى هذه النسبة " بنسبة كوك COOKE " كما يسميها الفرنسيون معدل الملاءة الأوروبي.[2]

و تقوم هذه الإتفاقية على خمسة جوانب أساسية تتمثل في : [3]

1) التركيز على المخاطر الإئتمانية
2) تعميق الإهتمام بنوعية الأصول و كفاية المخصصات الواجب تكوينها
3) تقييم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الإئتمانية
4) وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة الأصول , و هو أسلوب ترجيحي للتفرقة بين أصل و أصل آخر حسب درجة المخاطرة.

تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي :

---

[1] آمال عياري , ف الزهراء شايب , رجم نصيب , **تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية**, مداخلة مقمة إلى الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري, " واقع و آفاق " , جامعة 08 ماي 1945, قالمة , الجزائر, 5-6 نوفمبر, 2001 , ص : 128.

(*) خبير مصرفي إنجليزي , كان محافظا لبنك إنجلترا المركزي سابقا.

[2] سليمان ناصر, **النظام المصرفي الجزائري و إتفاقيات بازل**, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية , " الواقع و التحديات " , كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف / الجزائر , يومي 14 و 15 ديسمبر 2004, ص : 288.

[3] نفس المرجع , ص :288.

جدول رقم (1) : أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب نسبة بال

درجة المخاطرة	نوعيَّة الأصول
صفر	النقديَّة + المطلوبات من الحكومات المركزيَّة والبنوك المركزيَّة والمطلوبات(*) بضمانات نقديَّة وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات المطلوبة أو المضمونة من حكومات وبنوك مركزيَّة في بلدان +OCDE.
01 إلى 05 %	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلّيَّة (حسبما يتقرَّر وطنيًا)
20 %	المطلوبات من بنوك التنمية الدوليَّة وبنوك دول منظَّمة OCDE + النقديَّة في الطريق .
50 %	قروض مضمونة برهونات عقاريَّة، ويشغلها ملاَّكها.
100 %	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجاريَّة + مطلوبات من قطاع خاص + مطلوبات من خارج دول منظَّمة OCDE ويتبقَّى على استحقاقها ما يزيد عن عام + مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصاديَّة + مساهمات في شركات أخرى + جميع الموجودات الأخرى.

المصدر : سليمان ناصر , ص : 289.

و تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للإلتزامات العرضية (التعهدات خارج الميزانية) بضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للإلتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية , ومعاملات الترجيح للتعهدات خارج الميزانية هي كالآتي :

(*) المطلوبات يقصد بها القروض الممنوحة لتلك الجهة، أو الأموال المودعة لديها.

جدول رقم (02) : أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوزان المخاطر	البنود
100 %	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامَّة للقروض).
50 %	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليَّات مقاولات أو توريدات).
20 %	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتمُّ بالتصفية الذاتيَّة (الإعتمادات المستنديَّة).

المصدر : سليمان ناصر, مرجع سابق, ص: 290.

05) وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي : تتحدد كفاية رأس المال و فقا للإعتبارات التالية :[1]

- ربط احتياطيات رأس المال لدى البك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغضِّ النظر عمَّا إذا كانت متضمَّنة في ميزانيَّة البنك أو خارج ميزانيَّته.
- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين :

أ- رأس المال الأساسي: يشمل حقوق المساهمين + الإحتياطيات المعلنة والإحتياطيات العامَّة والقانونيَّة +الأرباح غير الموزَّعة أو المحتجزة.

ب- رأس المال التكميلي: يشمل إحتياطيات غير معلنة + إحتياطيات إعادة تقييم الأصول + إحتياطيات مواجهة ديون متعثِّرة + الإقراض متوسِّط وطويل الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (الأسهم والسندات التي تتحوَّل إلى أسهم بعد فترة).

يصبح معدَّل كفاية رأس المال لمقابلة مخاطر الإئتمان حسب مقرَّرات لجنة بازل كما يلي :

$$\text{معدل كفاية رأس المال لمقابلة مخاطر الإئتمان} = \frac{\text{رأس المال (الشريحة 1 + الشريحة 2)}}{\text{مجموع التعهدات والإلتزامات بطريقة مرجحة الخطر}} \geq 8\ \%$$

[1]- سليمان ناصر , مرجع سابق , ص :289.

الفرع الثاني : إتفاقية بازل II أو " MC Donough "

تماشيا مع التطورات العالمية الحاصلة في السوق المصرفية , سعت لجنة بازل لتعديل و تطوير هذا المعدل لتجنب الثغرات و المشكلات القائمة في الإطار القديم و ضمان إدارة أفضل لرأس المال و مختلف المخاطر , و من أهم ما تتضمنه هذه التعديلات هو تغطية مخاطر السوق.

حيث أصدرت اللجنة إتفاقية خاصة لإحتساب الملاءة المصرفية المتعلقة بمخاطر السوق فقط سنة 1996 و هي مطروحة منذ 1998, و في جوان 1999 نشرت لجنة بازل إقتراحات أولية لإطار جديد لقياس الملاءة المصرفية يحل محل إتفاقية عام 1988 , و تدخل فيه معايير تأخذ في الإعتبار و بشكل أكثر دقة و شمولية معامل المخاطرة في ميزانيات المصارف , و هو الذي عرف بإتفاقية "بازل II ", و في جانفي 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا و تفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل الملاءة المصرفية , و طلبت إرسال التعليقات عليها من المعنيين و المختصين و الهيئات (ومنها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية شهر ماي 2001 , حيث كان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الإتفاق قبل نهاية عام 2001.[1]
غير أن العدد الكبير من الملاحظات و الردود التي تلقتها اللجنة جعلها تؤجل موعد دخول التنفيذ الفعلي لهذا الإتفاق حتى سنة 2003 , مع فترة إنتقالية تمتد على ثلاث سنوات أي حتى 2006 كأقصى حد.
و يقوم الإتفاق الجديد على ثلاث محاور أساسية : [2]

1) المتطلبات الدنيا لرأس المال .
2) متابعة السلطات الإشرافية لكفاية رأس المال .
3) إنظباط السوق " الإفصاح العام ".

و يتضمن **المحور الأول** مخاطر الإئتمان و مخاطر السوق و مخاطر التشغيل مع تطبيق مناهج و أساليب متنوعة لتقدير أوزان المخاطر , و يغطي هذا المحور ملامح هامة جديدة لم يسبق تغطيتها في إتفاقية" بال I" , مثل مخاطر التشغيل.
كما أوجبت إتفاقية "بال II" قيام البنوك بتوفير رلأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل بها و يعد ذلك أيضا من الملامح الهامة و الجديدة لهذه الإتفاقية , **و مخاطر التشغيل** في مفهوم الإتفاقية هي تلك

---

[1] المرجع السابق , ص :290.
[2] أحمد غنيم , **الأزمات المصرفية و المالية , اللأسباب .. النتائج.. العلاج**, مصر , 2003 , ص ص: 41 - 44.

المخاطر المتعلقة بخسائر التشغيل و التي قد تنجم عن أخطاء العاملين بالبنك أو أحداث خارجية أو أعطال و تلف و سائل إنجاز الأعمال داخل البنك.

وفيما يتعلق بالمحور الثاني للإتفاقية و الخاص بمتابعة السلطات الإشرافية لكفاية رأس المال و الرقابة عليها , فإن هذا المحور يستند إلى أربعة مبادئ أساسية و هي :

- **المبدأ الأول** : يتعين قيام البنوك بعملية تقييم شاملة لمدى كفاية و تناسب رأس مالها مع حجم و طبيعة المخاطر التي تواجهها.
- **المبدأ الثاني** : ينبغي على المراقبين أن يقوموا بمراجعة و تقييم التقديرات الداخلية للبنوك بشأن كفاية رأس المال بالإضافة إلى قدرتها على الإشراف و ضمان ألتزاماتها بمعدلات رأس المال و ينبغي على المراقبين أن يتخذوا ما يروه من إجراءات رقابية في الحالات التي تستلزم ز ذلك.
- **المبدأ الثالث** : ينبغي على المراقبين أن يتوقعوا قيام البنوك بتحقيق مستويات من رأس المال أعلى من الحدود الدنيا الواجب الإحتفاظ بها و أن يكونوا لهؤلاء المراقبين القدرة على مطالبة البنوك بتوفير أية إحتياجات إضافية مطلوبة من رأس المال.
- **المبدأ الرابع** : ينبغي على المراقبين التدخل في مراحل مبكرة لمنع إنخفاض رأس مال البنك عن الحدود الدنيا الواجب اللإحتفاظ بها و لهم أن يطلبوا إتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج جوانب القصور و بحيث يتم إستيفاء نسب رأس المال المطلوب على وجه السرعة.

و فيما يتصل **بالمحور الثالث** و الخاص بإنضباط السوق , فهو يمثل أيضا أحد الملامح الجديدة لإتفاقية "بازل II" , و يلعب هذا المحور دورا مكملا و تكامليا مع المحورين السابقين و ذلك من خلال التأكيد على توفير مستويات معينة من الإفصاح و بما يمكن الأطراف المتعاملة في السوق المصرفية من تقييم المعلومات الخاصة بالمخاطر الكلية التي يواجهها البنك و مستويات رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر.

تصبح إذن العلاقة المعدَّلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي :

$$\frac{\text{إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2+ شريحة 3)}}{\text{الأصول المرجّحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقيَّة} \times 12,5} \geq 8\ \%$$

المبحث الرابع : الأزمات المالية و المصرفية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية

يعد القطاع المصرفي أكثر القطاعات الإقتصادية عرضة للأزمات المالية والمصرفية , بإعتباره ذو حساسية عالية للمتغيرات الإقتصادية , حيث هناك من يرجع أسباب هذه الأزمات إلى الإقتصاد الكلي , وهناك من يرجعها إلى الإقتصاد الجزئي , ومهما إختلفت هذه الأسباب إلا أن أثارها وخيمة على الإقتصاد الوطني بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة , بإعتبار أن هذا الأخيرالممول الرئيسي لعملية التنمية الإقتصادية وخاصة في الدول النامية.

و تماشيا مع محتوى هذا المبحث فقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب , حيث يعالج الأول ماهية الأزمات المالية , والثاني يعالج أهم الأزمات المالية , أما الثالث فيعالج إنعكاسات الأزمات المالية العالمية على الدول النامية.

المطلب الأول: ماهية الأزمات المالية

تعتبر الأزمات المالية من أكثر مواضيع الاقتصاد تداولا، نظرا لطبيعتها الدورية، و ارتباطها بدورات الأعمال، لذا سنتطرق لمفهوم الأزمات و أنواعها و أسباب ظهورها فيما يلي :

الفرع الأول : مفهوم الأزمات

رغم تعدد المؤلفات حول الأزمات خلال القرون الماضية، يبقى تقسيم الأزمة و بحث جوانبها أمر ليس هينا، لكن يمكن إدراج التعاريف التالية للأزمات:

تعرف الأزمة على أنها "لحظة حرجة و حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة"[1] ، فالأزمة حسب ما سبق لها بعدين :

1- التهديد الخطير للمصالح و الأهداف الحالية و المستقبلية.
2- الوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار سريع و صائب لحل الأزمة، و إلا فان القرار يصير غير ذي جدوى في مواجهة الموقف الجديد المفاجئ.[2]

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مكتب مدبولي، الإسكندرية ، مصر, السنة غير مذكورة، ص 54 .
[2] محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات**، مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية ، مصر, 2004 ، ص 242 .

الأزمة بمعنى آخر هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار.[1]

وتعرف أيضا الأزمة بأنها "حدث يهدد المصلحة القومية، يحدث في ظروف ضيق الوقت و عدم توفر الإمكانيات، و ينشأ عن اختلاف وجهات النظر أو وقوع كوارث طبيعية أو اقتصادية، تستغل كل قوى الدولة أو بعضها لمواجهتها من خلال حل توفيقي قهري أو إجراء عاجل.[2]

مما سبق نجد أن للأزمة خصائص أساسية هي :

- المفاجئة العنيفة عند حدوثها، و استقطابها لاهتمام الجميع.
- التعقيد، التشابك و التداخل في عواملها و أسبابها.
- نقص المعلومات و عدم وضوح الرؤية حولها.
- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

و منه فان الأزمة ينظر لها من خلال تأثيراتها المستقبلية، باعتبارها خطر حقيقي لا يتعلق بالماضي و الحاضر، بل يشتد تأثيرها في المستقبل.

الفرع الثاني : أنواع الأزمات الاقتصادية و المالية

تعدد أنواع الأزمات الاقتصادية و المالية و تختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي:[3]

1- أزمات مديونية خارجية : و هي أزمات تعني أن بلد أو مجموعة من البلدان أصبحت غير قادرة على خدمة ديونها الخارجية (تسديدها).

2- أزمات مصرفية : و هي نوع من الأزمات التي يتعرض فيها بنك أو عدد من البنوك لعدم القدرة على مواجهة طلبات سحب الودائع، عند حدوث تدافع شديد للمودعين.

3- أزمات عملة : يحدث هذا النوع من الأزمات عندما تتعرض عملة بلد ما لهجوم مضاربي عنيف، يؤدي إلى انخفاض قيمتها انخفاضا كبيرا، أو إلى إكراه السلطات الحكومية لهذا البلد على الدفاع عن عملتها عن طريق إنفاق جانب كبير من احتياطاتها الدولية أو عن طريق رفع أسعار الفائدة عليها بشكل حاد.

---

[1] محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق، ص 55 .

[2] محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 243 .

[3] أحمد يوسف الشحات، **الأزمات المالية في الأسواق الناشئة مع إشارة خاصة لأزمة جنوب شرق آسيا**، مصر، دار النيل للطباعة و النشر، القاهرة , 2001 ، ص ص 14 – 16 .

4- أزمات مالية شاملة : هي أزمات تتميز باضطرابات شديدة في الأسواق المالية، تضعف من قدرتها على العمل بكفاءة، و تؤدي إلى آثار غير مرغوب فيها بالنسبة للاقتصاد الحقيقي، و يتضمن هذا النوع صورا مختلفة أهمها ما يلي :

أ- **أزمة سيولة** : غالبا ما تنتج عن الاندفاع نحو سحب الودائع من البنوك، و التي قد تكون بسيطة إذا تعلق الأمر ببنك واحد، حيث يستطيع في هذه الحالة بيع بعض أصوله لمجابهة طلبات المودعين، لكن إذا كان التزاحم على سحب الودائع ظاهرة عامة تتعلق بكل النظام المصرفي ، فان تنافس البنوك على التصرف في أصولها و محاولة تسييلها يؤدي إلى انهيار قيمتها، و من ثم تتحول مشكلة السيولة إلى مشكلة عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات.

ب- **أزمة التوقف عن الوفاء بالالتزامات** : و تنتج عن اختلال الهياكل التمويلية للمشروعات، و عدم توافق هياكل الاستحقاق بين أصول و خصوم البنوك و محدودية رؤوس أموالها، عندما تتعرض المشروعات و البنوك إلى التعثر و تصبح على وشك التوقف عن الوفاء بالتزاماتها، فتميل إلى الدخول في مجالات استثمار مرتفعة المخاطر أملا في الحصول على عوائد مرتفعة، كبديل من الدخول في مجالات استثمار آمنة منخفضة العائد، و في كثير من الأحيان ينتهي بها هذا السلوك إلى الإفلاس، كما حدث لبنوك الإقراض و الادخار في الو.م.أ مطلع الثمانينات.

ج- **أزمة انفجار فقاقيع الأصول** : تحدث هذه الأزمة عندما ترتفع أسعار الأصول ارتفاعا شديدا بسبب هجوم مضاربي عنيف، حيث يعتقد كل مضارب أنه بمعزل عن مخاطر انهيار السوق لأنه يستطيع الخروج منه في الوقت المناسب، أو لتحقيقه مكاسبا رأسمالية ضخمة تؤمنه ضد مخاطر الانهيار، و لكن بمجرد عودة أسعار الأصول إلى قيمتها الحقيقية يحدث الانهيار، و خير مثال عن ذلك أزمة الكساد العظيم في 1929 في الو.م.أ، و انهيار سوق الأوراق المالية في اليابان عام 1990 .

د- **أزمة استراتيجيات وقف الخسائر** : يحصل هذا النوع من الأزمات عند إصدار المضاربين و التجار أوامرهم بالبيع أو الشراء إلى السماسرة بسعر معين، فإذا ما انتشرت هذه الممارسات ، فان انخفاض الأسعار سيتفاقم بشكل ضخم، و من أشهر الأمثلة على ذلك أزمة أكتوبر1987 في الو.م.أ.

الفرع الثالث : المؤشرات الاقتصادية للأزمات

بالطبع لا توجد مؤشرات واضحة للدلالة على حدوث الأزمات مستقبلا بشكل يقيني، و إلا أمكن معالجة الموقف بمجرد ظهورها، ومن ثم إمكانية تجنب الأزمة، ففي الحقيقة هناك مجموعة من المؤشرات الدالة فقط على مواقف تتسم بتزايد مخاطر التعرض للأزمات، و المنهج الشائع للاستخدام هو بناء "نظام للإنذار المبكر" ، يعني تحديد مجموعة من المتغيرات الاقتصادية التي يختلف سلوكها في الفترة التي تسبق الأزمة عن سلوكها المعتاد، فمن خلال مراقبة هذه المتغيرات يمكننا التنبؤ بوقوع الأزمة.[1]

يتسع نطاق المتغيرات، و يتوقف اختيار بعضها دون البعض الأخر على فهم كل شخص لأسباب الأزمة، فإذا كان الاعتقاد السائد أن أسبابها مالية، فسوف يعتمد على العجز المالي، الاستهلاك الحكومي، الائتمانات المصرفية للقطاع العام....وغيرها، أما إذا كان يعتقد أن مشكلات القطاع الخارجي مسؤولة أكثر من غيرها عن الأزمات، فان الأولوية سوف تعطى لمؤشرات أخرى مثل : سعر الصرف الحقيقي، ميزان الحساب الجاري، تغيرات معدل التبادل الدولي، تفاوت أسعار الفائدة المحلية و غيرها.

باستخدام المنهج السابق، أظهرت دراسة أجريت على عينة شملت 53 دولة متقدمة و متخلفة خلال الفترة من 1975 – 1997 أن سلوك بعض المتغيرات الاقتصادية الأساسية مثل أسعار الصرف، مؤشرات الأسواق النقدية و المالية، قد اختلفت عن سلوكها المعتاد قبل حدوث الأزمة بسنة أو سنتين[2] ، يمكننا تصنيف أهم المؤشرات الاقتصادية الدالة على إمكانية تعرض دولة ما لأزمات في سوق الأوراق المالية و العملات في صنفين هما :[3]

1) التطورات في السياسة الاقتصادية الكلية.
2) الخصائص الهيكلية للسوق (البنيوية).

والجدول التالي يبين بشيء من التفصيل مؤشرات كل صنف

---

(1) أحمد يوسف الشحات، مرجع سابق، ص 18

(2) نفس المرجع السابق، ص 19 .

(3) عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية و إمكانات التحكم عدوى الأزمات المالية**,، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر, 2005 ,ص: 28.

الجدول رقم 03 : المؤشرات الاقتصادية التقليدية للتعرض للأزمات المالية:

التطورات في الاقتصاد الكلي	الخصائص الهيكلية أو البنيوية
- ارتفاع معدل التضخم - نمو سريع في الدفق النقدي - انخفاض حقيقي لمعدل نمو الصادرات. - عجز مالي متزايد. - النمو السريع في الاعتمادات المالية المحلية كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي. - ارتفاع نسبة القروض غير المنتجة إلى إجمالي القروض. - ارتفاع نسبة العجز في الحسابات الجارية كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي. - نمو الديون الخارجية و زيادة الديون في العملات الأجنبية. - انخفاض الاحتياطي العالمي. - انخفاض النمو الاقتصادي الحقيقي. - ارتفاع معدل الأسعار و الأرباح. - ارتفاع معدلات الفائدة المحلية و ارتفاع معدل البطالة.	- نظام جمود معدلات التبادل. - إستراتجية النمو المتزايد في الصادرات. - قطاع التصدير أكثر تركيزا. - ارتفاع معدل التغير للديون الخارجية. - ارتفاع حجم الدين الخارجي قصير الأجل. - تحرر سوق المال الحديث. - إطار ضعيف للإشراف على الأموال و تنظيمها. - أسواق الائتمان مضمونة بأصول مالية أو عقارية. - انخفاض الاكتتاب في سوق الأسهم. - سيطرة بعض المؤسسات على سوق الأسهم. - سيطرة بعض الصناعات على سوق الأسهم. - الرقابة على دخول السوق و الخروج منه.

المصدر: عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، مرجع سابق،ص 39

المطلب الثاني : سياسات تجنب الأزمات المالية

تطرح في الأدبيات الاقتصادية و التجارب العلمية جملة من السياسات الهادفة إلى تقليل احتمال حدوث الأزمات المالية منها : [1]

1. العمل على تقليل الاضطرابات و المخاطر التي يتعرض لها الجهاز المصرفي خصوصا تلك التي تكون تحت التحكم الداخلي للدولة وذلك عن طريق استخدام أسلوب التنويع و شراء تأمين ضد تلك المخاطر و الاحتفاظ بجزء أكبر من الاحتياطات المالية لمواجهة مثل تلك التقلبات. واستخدام سياسات مالية ونقدية متأنية وأكثر التزاما بأهدافها.
2. الاستعداد و التحضير الكافي لحالات الانتكاس في الأسواق المالية و الرواج المتزايد في منح الائتمان المصرفي و توسع الدور المالي للقطاع الخاص. وذلك عن طريق استخدام السياسات المالية و النقدية التي تستطيع أن تتعامل مع تلك المشاكل من جهة وتصميم نظام رقابة مصرفية يقوم بتعديل وتقليل درجة التقلبات و تركيز المخاطرة في منح الائتمان من جهة أخرى.
3. التقليل من حالان عدم التلاؤم والمطابقة في السيولة مع التزامات المصرف الحاضرة. و المطلوب هو آلية لتنظيم العمليات المصرفية في هذا المجال خصوصا في الأسواق الناشئة، وقد يكون ذلك عن طريق فرض احتياطي قانوني عالي خلال الفترات العادية (استخدام أدوات السياسة النقدية غير المباشرة) ويمكن تقليله في حالات احتياج المصرف للسيولة في حالات الأزمات، والاستعداد أيضا لمواجهة الأزمات من خلال الاحتفاظ باحتياطات كافية من النقد الأجنبي.
4. الاستعداد الجيد و التهيئة الكاملة قبل تحرير السوق المالي،(استخدام أدوات غير المباشرة السياسة النقدية، تعميق السوق المالي، زيادة الرقابة المصرفية وإتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال). كما يفترض العمل على التطوير وتعديل الأطر القانونية و المؤسسية و التنظيمية للقطاع المصرفي.
5. تقلص دور الدولة في القطاع المصرفي و التقليل من القروض الموجهة من الحكومة مع إعادة هيكلة القطاع ، وقد يكون السبيل لذلك هو الحث و التحفيز على تقليص دور الدولة من خلال برنامج لخصخصة القطاع المصرفي.
6. تقوية وتدعيم النظام المحاسبي و القانوني و زيادة الشفافية والإفصاح عن نسبة الديون المعدومة من جملة أصول المصرف و القطاع المصرفي و المالي.

---

[1] عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، مرجع سابق، ص 116.

7. تحسين نظام الحوافز لملاك المصارف و إداراتها العليا بما يخدم ويعزز نشاطات المصارف بحيث يتحمل كل طرف نتائج قراراته على سلامة أصول وأعمال المصرف.
8. منع وعزل آثار سياسة سعر الصرف المعمول بها من التأثير السلبي على أعمال المصرف أو التهديد بإحداث أزمة في القطاع المصرفي.
9. إعطاء استقلالية أكبر للمصارف المركزية، بمعنى منع التدخل الحكومي عند قيام المصرف المركزي بأداء وظيفته الأساسية وهي تنفيذ السياسة النقدية بحيث تقوم تلك الأخيرة على أساس اقتصادي ولا تتدخل أغراض السياسة المالية فيها.
10. زيادة التنافس في السوق المالي و ذلك عن طريق فتح المجال لمصارف جديدة سواء محلية أو أجنبية.
11. رفع الحد الأقصى لرأس المال المدفوع و المصرح به حتى تستطيع المصارف تلبية التزاماتها الحاضرة و المستقبلية في عالم تتسم فيه عمليات انتقال رؤوس الأموال بسرعة فائقة.
12. الرقابة الوقائية واستخدام طرق أفضل من مراقبة و تتبع أعمال المصارف التجارية من منظور السلامة و الآمن للأصول المصرفية وزيادة المقدرة على التنبؤ بالكوارث و الأزمات المصرفية قبل حدوثها وبالتالي الحد من آثارها السلبية على الجهاز المصرفي حتى تستطيع السلطات النقدية الوقاية منها و منع انتقالها إلى بنوك أخرى وهذه الطرق تتضمن:

- الكفاية الرأسمالية : تطبيق نسب الكفاية الرأسمالية بما يتفق مع اتفاقية لجنة بازل.
- نسبة السيولة : تطبيق نسبة السيولة الإجبارية (مثال ذلك 20% في مصر و السعودية، 30% في الأردن، 60% في المغرب)
- التحفظ على القروض الرديئة: وذلك بتصنيف القروض حسب جودتها و فرض احتياطي أكبر على القروض العالية المخاطر.
- سياسة توزيع الأرباح: تدخل السلطات النقدية في هذه العملية مما يضمن سلامة أصول المصرف وأعماله وفي نفس الوقت يحفظ حقوق المساهمين.
- زيادة الشفافية و الإفصاح عن كافة المعلومات.
- تعيين مدققي حسابات خارجيين.
- منع حدوث ظاهرة التركيز الائتماني: وضع حد أعلى لمقدار القروض والتسهيلات الائتمانية التي يمنحها المصرف لمفترض واحد.
- إنشاء مكتب مركزي للمخاطر.

- استحداث نظام تأمين الودائع: على غرار النظام المتبع في الولايات المتحدة و كندا و بريطانيا و ذلك بتأمين حد أعلى على الودائع (مثلا في كندا 10 ألاف دولار كحد أعلى على الحسابات الوديعة).

لاحظنا من خلال العرض السابق أن أهم قناة لانتقال الأزمات المالية هو سعر صرف العملات و أسعار الفائدة.فبالنسبة لسعر صرف العملات فانه يسعر ويقيم صادرات الدول النامية وبالتالي أي تغير يحدث عليه يؤثر بالضرورة على عوائد هده الدول، أما سعر الفائدة فانه يمثل تكلفه إقراض الدول النامية وتغيرات هدا السعر تحدد تقلبات المقدار المقتطع من دخول الدول المقترضة، لذلك يجب على هده الأخيرة إدخال تعديلات عميقة وقوانين صارمة على منظومتها المصرفية باعتبارها عنصر مؤثر ومتدخل فعال في السوق المالي والنقدي، وإصلاحها يعود بالنمو والاستقرار لجميع الأسواق الدولية سواء النقدية أو المالية.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تمت دراسته في الفصل الأول من نشأة و تطور الفن المصرفي , و أنواع للبنوك و القضايا المعاصرة , من تطور في الأداء المصرفي و زيادة التقلبات و الأزمات و المخاطر المصرفية في ظل التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة , حيث توصلنا إلى النقاط التالية :

- إن تطور البنوك مر بعدة مراحل و جاء نتيجة للإحتياجات الإقتصادية و الإجتماعية و خاصة إزدهار التجارة , وحيث أدا هذا التطور إلى تسهيل عمليات التمويل.
- يعتبر البنك المركزي أعلى سلطة نقدية في البلاد يترأس هرم المنظومة المصرفية , مهمته الأساسية الحفاظ على الإستقرار النقدي و تشجيع النمو الإقتصادي و تحقيق التوازن الداخلي و الخارجي.
- تعتبر البنوك التجارية مؤسسات مالية نقدية مهمتها الأساسية هي تلقي الودائع , ومن ثم إستخدامها في شكل قروض و وضع وسائل الدفع تحت تصرف الأفراد , و قيامها بعملية هامة تتمثل في خلق النقود.
- البنوك المتخصصة هي مؤسسات بنكية مهمتها خدمة قطاع معين و لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها , و تكون هذه البنوك في خدمة التنمية الإقتصادية.
- يعتبر كل من البنوك الشاملة , الإندماج المصرفي و خوصصة البنوك أحد أهم إفرازات التحولات الإقتصادية العالمية الراهنة في مجال الصناعة المصرفية , الذي يهدف إلى إنتهاج إستراتيجية التنويع في المصادر و الإستخدامات , التكتل من أجل مواجهة الشركات العملاقة و مواجهة الضغوط التنافسية , و التحول بإتجاه القطاع الخاص.
- تعتبرمقرارات لجنة بازل المصرفية لكفاية رأس المال مسعى هام في طريق الممارسات المصرفية السليمة و التقليل من المخاطرو الأزمات التي اعارض البنوك.
- بقدر ما تعتبر الأزمات المالية و المصرفية مؤشر سلبي , فهو وضع ينذر بالتهئ و الإستعداد و التصدي لهذه الأزمات المفاجئة , من خلال ابتكار طرق إدارة للأعمال و المخاطر المصرفية , وبإعتبار أن المنظومة المصرفية هي قناة لإنتقال عدوى الأزمات المالية من خلال سعر الصرف و سعر الفائدة.

الفصل الثاني

مدخل إلى حوكمة الشركات

تمـهـيـــد

يعد موضوع حوكمة الشركات أو ما يصطلح عليه بالحكم الصالح أو السليم أوالراشد من المواضيع التي إكتست طابعا متميزا في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين والدارسين , على الصعيد الدولي والإقليمي , نظرا لإرتباطه الوثيق بعدة زوايا , منها أساليب الإدارة الحديثة والإستراتيجية , النزاعات القائمة بين المسيرين والمساهمين نتيجة السلطة التقديرية , مواضيع الفساد المالي والإداري على مستوى الشركات , الحاجة الضرورية إلى الشفافية في المعاملات , بما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف وحل النزاعات ورفع مستويات الأداء , وبلوغ الأهداف الإستراتيجية وترشيد القرارات التسييرية وإرساء قواعد العدالة والمسألة وإحترام القانون.

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات

لقد أصبحت قضية حوكمة الشركات تحتل حيزا كبيرا لدى السلطات الإشرافية و الرقابية و المنظمات الدولية , نظرا لما يشهده العالم اليوم من تحولات إقتصادية و إنهيارات مالية للعديد من الشركات العالمية , مما أسفر عنه الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و تطبيق مبادئ هذا النظام , و هو ماسيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال أربعة مطالب كما يلي : نشأة و مفهوم حوكمة الشركات , ضرورة و أهمية تطبيق حوكمة الشركات , مبادئ حوكمة الشركات ومعاييرها , مراحل تطبيق وممارسة حوكمة الشركات.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم حوكمة الشركات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة حوكمة الشركات في الفرع الأول , وأما الفرع الثاني فيخصص إلى مفهوم حوكمة الشركات.

الفرع الأول : نشأة حوكمة الشركات

إن حدوث الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق آسيا و روسيا و الولايات المتحدة , و التي فجرها الفساد المالي و الإداري و سوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات و بين أداء تلك الشركات , حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن و خاصة المؤسسات الإستثمارية , أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على إستعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة , كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالإستثمار, يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جذب إستثماراتهم , يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانية الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. ويطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال أوالأساليب الرشيدة حوكمة الشركات (Corporate Governance).

كذلك أدى ظهور نظرية الوكالة و ما إرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات و بين المساهمين , إلى زيادة الإهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة , وذلك بإعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمورداخل الشركات. و في عام 1976 قام كل من « **Jensen** و **Mecklin** » بالإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة .[1]

[1] محمد مصطفى سليمان , **حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري** , الطبعة الأولى , , الدار الجامعية , دمشق, سوريا , 2006 , ص ص : 12و13.

- **مالذي تسبب في فضيحة إنرون « ENRON » ؟**

لقد أنشأت شركة إنرون الأمريكية سنة 1985 من خلال الإندماج بين الشركتين « HOUSTON NATURAL GAS & INTERNORISH » و كانت في السابق متعامل إقتصادي تنشط في مجال نقل الغاز الطبيعي للمسافات الطويلة عبر قنوات تحت الأرض و البحر [*]« gazoduc » , و لما أصبح سوق الطاقة الأمريكي غير منظم تحولت إنرون إلى شركة تجارية , تشتري من المنتجين بأسعار مناسبة من أجل إعادة البيع للموزعين , هذا النشاط جعل من الشركة أن تفرض نفسها بقوة في سوق المشتقات الطاقوية و المالية , حيث أصبحت في سنة 1990 من بين الشركات البارزة و المفضلة في بورصة وول ستريت , و إنتقل سعرها بالبورصة من 30 $ إلى 90 $ من سنة 1998 إلى أواخر سنة 2000 , كما تضاعف رقم أعمالها من 31 مليار $ إلى 100 مليار $ في نفس الفترة , و ما إن لبث الوضع حتى أواخر 2001 و بداية 2002 حيث عرفت الشركة مؤشرات توحي بفضيحة مالية مفاجئة أهمها : [1]

- إنهيارأسعار الأوراق المالية إلى أقل من 10 $.
- خسارة مالية كبيرة جدا تم الإعلان عنها في الثلاثي الثالث لسنة 2001 .
- إستقالة كل من المدير العام للشركة و المدير المالي .
- إنهيار في القيمة بأكثر من 1,2 مليار $.
- تسريح 21000 عامل .

ويرجع المحللون أسباب إنهيار هذه الشركة العملاقة في مجال الطاقة إلى مايلي :

- الفائض في المديونية , حيث قدرت ب 500 مليون $ من خلال المعاملات المخفية خارج الميزانية .
- التطبيقات المحاسبية المستعملة سمحت لمدة طويلة بإخفاء جزء هام و معتبر من المخاطر.
- تجزئة المديونية على الفروع التابعة للشركة الأم مما أثر سلبا على مداخيلها
- المردودية الظاهرية و الغير حقيقية , بإعتبار أنه جزء مهم من التكاليف للفروع التابعة لم يؤخذ في الحسبان.

إن التناقض في هذا الإنهيار ماهو إلا صورة ظاهرية لحوكمة الشركات من أجل كسب ثقة المستثمرين , و إن دل على شيء إنما يدل على الإرتباط الوثيق بالمظاهر على حساب القيمة الحقيقية و النوعية للأشياء.

[*] Gazoduc : TRANSPORTS conduite souterraine ou sous marine permettant le transport du gaz naturel sur une longue distance. Dictionnaire Encarta 2008. CD.
[1] Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET, **La dynamique du gouvernement d'entre**prise, paris cedex 05, Edition d'organisation, 2003, p 2.

كما عرفت الفترة الممتدة بين أواخر 2001 و بداية 2002 تفجر فضائح مالية أخرى بالإضافة إلى شركة إنرون مثل وورلد كوم , تايكو , أوليفيا و غيرها , و السؤال المطروح هنا : لماذا الآن ؟ و ما الذي يفسر هذا التركز المفاجئ للفضائح المالية في هذا الوقت بالذات ؟ لقد فسرت تعليقات كثيرة أسباب الفضائح يرجع بالدرجة الأولى إلى تراجع و تدهور أخلاقيات الأعمال " الطمع المعدي " و إتجاهات ذاتية مماثلة لايمكن قياسها بشكل موثوق , وللأسف فإن هذا المنهج يفكر بشكل رجعي فلأنه حدثت زيادة في الفضائح , لابدا أن يكون حدث تدهور في أخلاقيات الأعمال , وهناك موضوع آخر وهو إعلان أن مجالس الإدارات فشلت في كل الحالات , وربما يكون هذا صحيحا ولكنه لايفسر تزايد عدد حالات الإخفاق المفاجئ . كما أنه لا يقول لنا مالذي تسبب في إخفاق مجالس الإدارة هذه , هل تجاهلت مجالس الإدارات العلامات التحذيرية الواضحة ؟ أم أن المراقبين و الآخرين الذين تعتمد عليهم لم يطلعوها على مجريات الأمور فأصبحت كالأطرش في الزفة ؟ ومع ذلك فهناك رد فعل ثالث وهو حدوث موجة من تبادل الإتهامات [1].

ففي الولايات المتحدة أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته و تشرف على شفافية البيانات و المعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل (SEC)[*] بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة و المراجعة , إلى زيادة الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إلزام الشركات , وخاصة المسجلة إسمها لدى البورصات , بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.[2]

إستجابة للفضائح والإنحرافات الإدارية و المالية إزداد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات , حيث لم يقتصر الأمر فقط على الولايات المتحدة الأمريكية بل تعداه أيضا إلى المملكة المتحدة و ظهور العديد من التقارير في كل من فرنسا و كندا وألمانيا و إيطاليا.

الفرع الثاني : مفهوم حوكمة الشركات

في البداية تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لايوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات " Corporate Governance" , ويرجع

---

(1) طارق عبد العال حماد , **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص ومصارف, المفاهيم – المبادئ – التجارب- المتطلبات)**, الطبعة الثانية , مصر , الدار الجامعية , 2007 , ص 85.

(*) Securities Exchange Commission.

(2) محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص 13.

ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والإقتصاد ككل.[1]

ظهر مصطلح الحوكمة في العقود القليلة الماضية. ويتوقع أن يأخذ هذا المصطلححيزًا واسعًا من الاستخدام والتداول فـي العديد من الدول نامية ، فـي طريق النمو أو متقدمة نظرا لأهميته و ضرورته . و قد بدأ يأخذ أبعادًا متعددة مثل الحوكمة السياسية (الحكم الصالح)، الحوكمة البيئية، الحوكمة الاجتماعية، حوكمة الشركات ، حوكمة البنوك .

و قد انتقل مفهوم الحوكمة Governance ، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الراشد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون, وجد (عزي و جلطي،2006) أن هناك تباين في انتساب أصل المصطلح مع تقارب في تعاريفه و قدموا التعاريف كما يلي :[2]

* ظهر مصطلح الحكم الراشد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة ثم كمصطلح قانوني ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير، charge de gouvernance 1679 و بنيا على ذلك أن أصل الكلمة فرنسي.

* كلمة الحاكمية أصلها إنجليزي وهو مصطلح قديم، أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات ، و يمكن شرحه بأنه " طريقة تسيير سياسة ، أعمال و شؤون الدولة" ،وقد وضع لتحديد مجموعة من الشروط السياسية التي من خلالها وضعت في حيز التنفيذ المخططات التي تكتسب شرعية للعمل السياسي وفي نفس الوقت العلاقات مع الإدارة و مع القطب المسير و بقية المجتمع.

* يقصد بالحاكمية"gouvernance" أسلوب وطريقة الحكم و القيادة في تسيير شؤون منظمة قد تكون دولة، مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية، مؤسسات عمومية أو خاصة. فالحاكمية ترتكز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة و الشفافية في القرار.

أولا : تعريف حوكمة الشركات من طرف بعض الهيئات الدولية

أ. **تعريف "الأمم المتحدة Nations Unies":** في تقارير برامج الأمم المتحدة التنموية

- " PNUD "، التنمية البشرية 2002، نجد أن الحوكمة تعرف : " الحوكمة هي ذلك التطبيق للنشاط الاقتصادي، السياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كل المستويات.[3]

---

[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص 15.

[2] لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري , **إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية**, الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللإقتصادية الوطنية , من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة , الجزائر , يومي 4 و5 ديسمبر 2007.

• *Programmes de développement des Nation Unies.*

[3] هشام سفيان صلواتشي,**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء**, دراسة حالة مؤسسة "جتوب", رسالة ماجستير , غير منشورة , قسم علوم التسيير , جامعة سعد دحلب البليدة/الجزائر , 2008 , ص 5.

ب. تعريف لجنة "الحوكمة الكلية La commission sur la gouvernance globale :
تعتبر أن الحوكمة المسار الذي يسمح بإعادة التوازن بين المصالح ومختلف المعنيين (الأفراد)، أي كل فرد له دور ومصلحته مرتبطة بدوره [1].

ج. تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية * "OCDE" : بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال , ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح , كما يحدد قواعد وإجرآت إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة , كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء. [2]

د. تعريف البنك الدولي (1992) : الحكم الراشد هو الطريقة التي تمارس بها السلطة لأجل تسيير الموارد الإقتصادية والإجتماعية لأي دولة بغية التنمية, وهو مرادف للتسيير الفعال والأمثل.[3]

ثانيا : تعريف حوكمة الشركات من طرف بعض المختصين

وفيما يلي مجموعة من التعاريف الأخرى المتعلقة بهذا المفهوم مثل :

➢ **الحوكمة برؤية رقابية :**

يمكن تعريف الحوكمة وفق منظور الممارسات الرقابية وعمليات المراجعة والتدقيق على أنها " عبارة عن نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب , كما تعرف وفق منظور إدارة ورقابة المخاطر على أنها تلك الإجرآت المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين مثلا لتوفير إشراف ورقابة على المخاطر.[4]

"هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها"[5]

➢ **الحوكمة على ضوء الممارسات الأخلاقية ووفق منظور السلوك الأخلاقي والمهني :**

بمقتضى مراعاة الضمير المهني والعامل الأخلاقي للممارسة أعمال الإدارة يأخذ مفهوم الحوكمة أبعادا أخلاقية وسلوكية كمايلي " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة

---

(1) هشام سفيان صلواتشي , نفس المرجع , ص 5.

* Organisation de coopération et de développement économique.

(2) عبد القادر بريش , **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية , مع إشارة إلى حالة الجزائر**, مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي , المدرسة العليا للتجارة , الجزائر, العدد رقم 01 / 2006, ص 3.

(3) لمياء بوعروج , نصيرة لبجيري, مرجع سابق.

(4) بوهزة محمد, بونشادة نوال, دور **الأساليب الأدارية الحديثة في تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع التأميني** , الملتقي الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية, من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة /الجزائر, يومي 09 , 10 ديسمبر 2007.

(5) محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص 15.

ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية

➢ **تعريف الحوكمة بالتركيز على مسؤوليات مجالس الإدارة :**

يصف تقرير Cadbury سنة 1992 حوكمة الشركات كما يلي:" يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدى مجالس الإدارة لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"[1]

"هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية , وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات , العمال, الدائنين, المواطنين) من ناحية أخرى".[2]

ومن هذه التعاريف المختلفة يستنتج أن حوكمة الشركات هي ذلك النظام بمختلف مكوناته الذي يسمح بإدارة ومراقبة الشركة على أعلى مستوى « Contrôle et management du management » من جهة , وتحقيق رضى جميع الأطراف من أصحاب المصالح المعنية بهذا النظام من جهة أخرى , وبما يضمن بلوغ الأهداف الإستراتيجية ورفع مستويات الأداء وبكل شفافية. ومنه فإن نظام حوكمة الشركات يهدف إلى تغليب المصلحة العامة للشركة والأطراف الآخذة " les parties prenantes " على حساب المصلحة الخاصة , بالإضافة إلى إبراز المسؤولية الإجتماعية للشركة.

المطلب الثاني : ضرورة وأهمية تطبيق حوكمة الشركات وطبيعة نظامها

تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين , حيث يتضمن الأول ضرورة وأهمية تطبيق نظام حوكمة الشركات , والثاني طبيعة نظام الحوكمة كنموذج أمثل

الفرع الأول : ضرورة وأهمية تطبيق نظام حوكمة الشركات

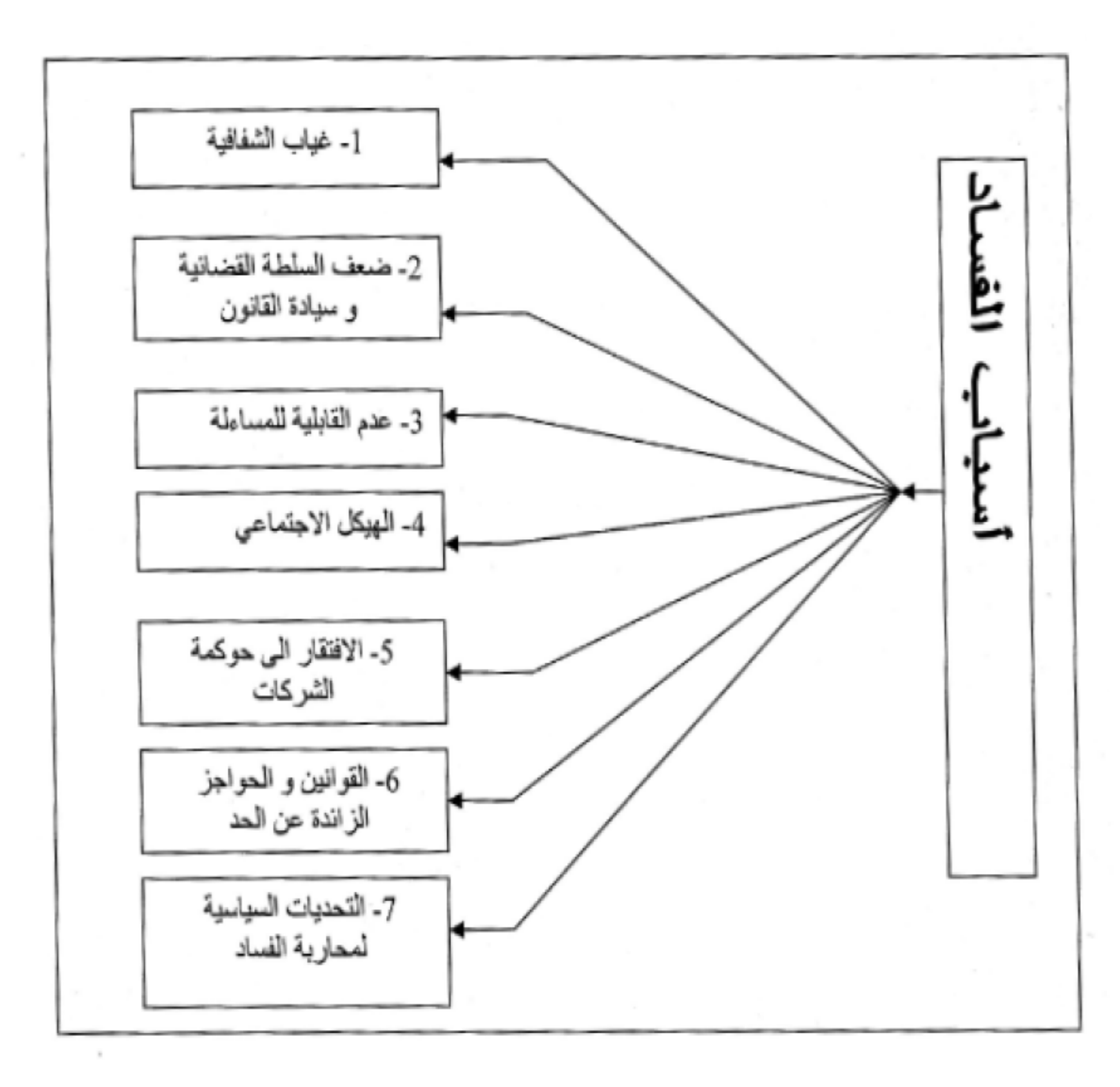
لقد حظيت حوكمة الشركات على قدر كبير من الإهتمام خلال العقود القليلة الماضية حتى باتت ضرورة حتمية لايمكن تجاهلها, نظرا لحالات الفشل (الفساد) الإداري والمالي التي منيت به العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا وما خلفته هذه الحالات من آثار وخيمة على إقتصاديات هذه الدول , وهذا في ظل تواطؤ شركات المحاسبة والمرجعة والتصنيف.

ومع الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها هذه الدول فقد نشأت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال [3] .

[1] بوهزة محمد, بونشادة نوال , مرجع سابق.
[2] محمد مصطفى سليمان, مرجع سابق , ص 15.
[3] لمياء بوعروج , نصيرة لبجيري , مرجع سابق.

بالأضافة إلى العديد من المظاهر والحقائق والأسباب يمكن رجوع أسباب الفساد المالي والإداري لها , ففي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حدد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا , والشكل التالي يوضح لنا ذلك :

شكل رقم (02) : يوضح لنا أسباب الفساد الإداري



المصدر : محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص : 35.

و من خلال دراسة أسباب هذا الفشل المالي و الإداري تبين أن إنعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل , سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين , وعلى هذا فإن الشركات بل والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية , حيث أصبح من الواضح تماما أن إدارة الشركات وفق مفهوم

حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير إقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة.[1]

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الحرة و تبني فكرة التوجه نحو إقتصاد السوق و التحرير التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي وفي الواقع فقد أدى تطور حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وتوجهت هذه الشركات إلى أسواق المال كمصادر تمويلية أقل كلفة وساعد ت موجة تحرير الأسواق المالية و حرية حركة رؤوس الأموال في إطار العولمة المالية على ارتفاع معدلات حركة الأموال دخولا و خروجا بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ الاقتصاد العالمي ، ووفر ذلك مصدر التمويل للشركات و أدى إلى تطور أحجامها وانفصال الملكية عن الإدارة تبعا لذلك و بالنتيجة أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية .

كما أن حوكمة الشركات تعد ضرورة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة حيث أن النظام القانوني بها ضعيف بعد ويفتقد للفعالية في تنفيذ العقود وحل المنازعات ، كما يعاني من ضعف نوعية المعلومات و عدم توافر بعضها مما لا يساعد في عمليات الإشراف والرقابة ويشجع الفساد وفقدان الثقة و هي عناصر ضارة لنمو النشاط الاقتصادي.[2]

كما تنعكس أيضا أهمية تطبيق حوكمة الشركات في جملة من النقاط نوردها كمايلي :[3]

- أصبحت درجة إلتزام الشركات والمنظمات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في إعتبارهم عند إتخاذ قرارات الإستثمار , خاصة في ظل النظام الإقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بإشتداد المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية , ومن ثم فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الإستثمار وإقتحام الأسواق.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطور الأداء ويساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة بشكل عام.

---

(1) محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص ص : 26 , 27.
(2) لمياء بوعروج , نصيرة لبجيري , مرجع سابق
(3) زيدان محمد , بريش عبد القادر , **الحوكمة في القطاع المصرفي حالة البنوك الجزائرية**,الملتقى العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستديمة, الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين , جامعة الجزائر (دالي إبراهيم) / الجزائر , 09-10 ديسمبر 2006.

- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- تؤد العديد من الدراسات الدولية أن هناك إرتباطا وثيقا على مستوى الأسواق الناشئة بين أداء الشركة ومدى الإلتزام بتطبيق المعايير و المبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

بالإضافة إلى العديد من المزايا والمنافع التي يمكن للشركات بل والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة من أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي :[1]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول ؛
- رفع مستويات الأداء للشركات ومايترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول
- جذب الإستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار؛
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها ؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارت ؛
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع ؛

الفرع الثاني : طبيعة نظام الحوكمة كنموذج أمثل

كل نظام بحد ذاته متميز وله خصوصيات يتصف بها ويفرض نفسه بها فالنظام هو مجموعة من الأشياء المادية والمعنوية التي تهدف من خلال العلاقات الناشئة بينهم إلى تحقيق غرض معين سواء كان ماديا أو معنويا.

من خلال دراسة جوانب الحوكمة يمكن تحديد نمط نظام الحوكمة التي تصب فيه شروط معينة تجعل الإدارة تتصرف برشادة وتتحصل على نتائج ملموسة أهمها إقتصاديات الحوكمة (الشكل رقم (03)) , كما يلي : [2]

1 . اقتصاديات التشغيل الأمثل :

على أساس فكر الحوكمة في أمثلية التوظيف والتي من المفروض أن تسري بشكل تحليلي، فمنصب الشغل المقدم للفرد يجب أن يكون جديرا به، لأن الكل ينتظر منه الكثيركما تتم عملية التوظيف طبقا لشروط النظام (شفافية).

---

[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق, ص ص: 29 , 28 .

[2] هشام سفيان صلواتشي , مرجع سابق , ص ص : 7, 8.

2. اقتصاديات الارتقاء الإنتاجي:

أي الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج خاصة العنصر البشري " الفكري "، المحرض الرئيسي لذلك و باتخاذ سياسات تحفيزية من أجله سواء كانت معنوية أو مادية، طبعا كل هذه العمليات تصب في نظام واحد.

3. اقتصاديات العائد والمردود :

كل ما يتعلق بما هو مالي ومردوديته، فهذا النظام يعمل على حفظ التكاليف وتحويلها وزيادة قدرة النظام على الرفع من إراداته أي عائده ومردوديته.

من هذا يمكن أن نسطر على أن نظام الحوكمة يعمل على التوظيف الأمثل للموارد و تفعيلها من أجل الرفع من المردودية وكل هذا يجري ويسري في إطار سليم.

4. النموذج الأمثل للحوكمة :

من جهة أخرى فالحوكمة في طابعها " البراغماتي " وفكرها القائم على قواعد صلبة، تمثل محركا قويا والروح الفعالة الهادفة، كنظام , في حد ذاتها هي نموذج يمكن تطبيقه في أي مكان و في أي موضع , فالأمثلية في هذه الحالة لا يمكن ضبطها والحكم عليها لأن مقومات نظام الحوكمة مبنية على الأخلاق والمبادئ، لذا فإن أمثلية الحوكمة هو أمر نسبي على حساب المواضع والمواقع خاصة وأنها تتميز بالمرونة , نتيجة لهذا، فالحوكمة قائمة على الإصلاحات الضرورية واللازمة للتغيير الإيجابي المتصاعد ، هذا ما ترك المختصين، الباحثين و خاصة نجد منهم الاقتصاديين والسوسيولوجيين يهتمون بها لأنها قائمة على منهج علمي، الأمر الذي يترك المتعامل معها والعامل فيها يحقق أهدافها، ولكن لو نسقط الحوكمة على الاقتصاد، فهي تهدف حتما إلى الفاعلية فيه، الاقتصادية، الإشباع الكامل للرغبات والاستهداف لمصلحة الجميع والمجتمع المعني ككل.

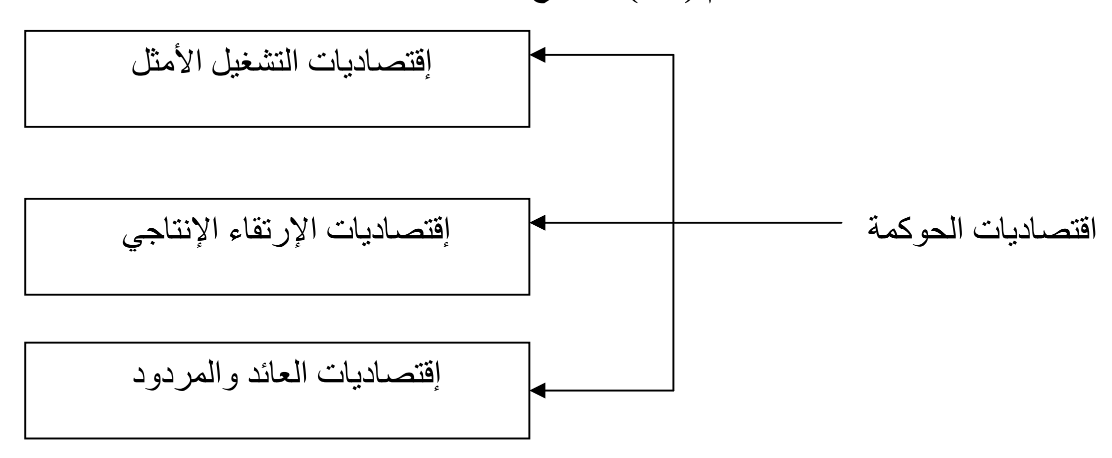
الحوكمة تتكيف مع أي مجال، لهذا ذهب الاقتصاد إلى إدماج الحوكمة ضمن أسسه وكما هو معروف، بنية الاقتصاد الجزئية والفعال هي " المؤسسة "، فكل من الاقتصاديين والخبراء والمديرين لجؤا إلى إدماج الحوكمة في المؤسسات وهذا من أجل :

- تحسيين القدرة التنافسية؛
- تقوية دور التسيير الجماعي باللإشراك؛
- تحديث في الآليات والتقنيات ووسائل التكنولوجيا؛
- تحديث في إطار القيم والمبادئ والمثل العليا؛
- تحقيق مصالح وتأدية حقوق كافة الأطراف المساهمة في خلق القيمة؛

- إكساب الفعالية الكاملة لكل الأطراف المساهمة في بناء هذا النظام والقابلية في الإستقرار، الرغبة في ذلك والبساطة في التطبيق .

إن الحوكمة التزام للمؤسسات المعاصرة والتي تملك إدارة واعية، وتنتهج المنهج العلمي القائم على (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه ، التحفيز والمتابعة) على تطبيقها للحوكمة، لكون أن الحوكمة أساس جيد للرشد في التسيير، النضج ودليل واضح على إعلاء القيم والمبادئ وحرصها على إستخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، للتحسين من مردوديتها (تعظيم أرباحها) الأمر الذي أدى إلى ظهور شكل أو نمط مستقل له ميزاته الخاصة يؤثر في المؤسسة وهو **الحوكمة في المؤسسات** أو **"حوكمة المؤسسات.**

شكل رقم (03) يوضح إقتصاديات الحوكمة



المصدر : محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 61 .

المطلب الثالث : مبادئ حوكمة الشركات وأهدافها

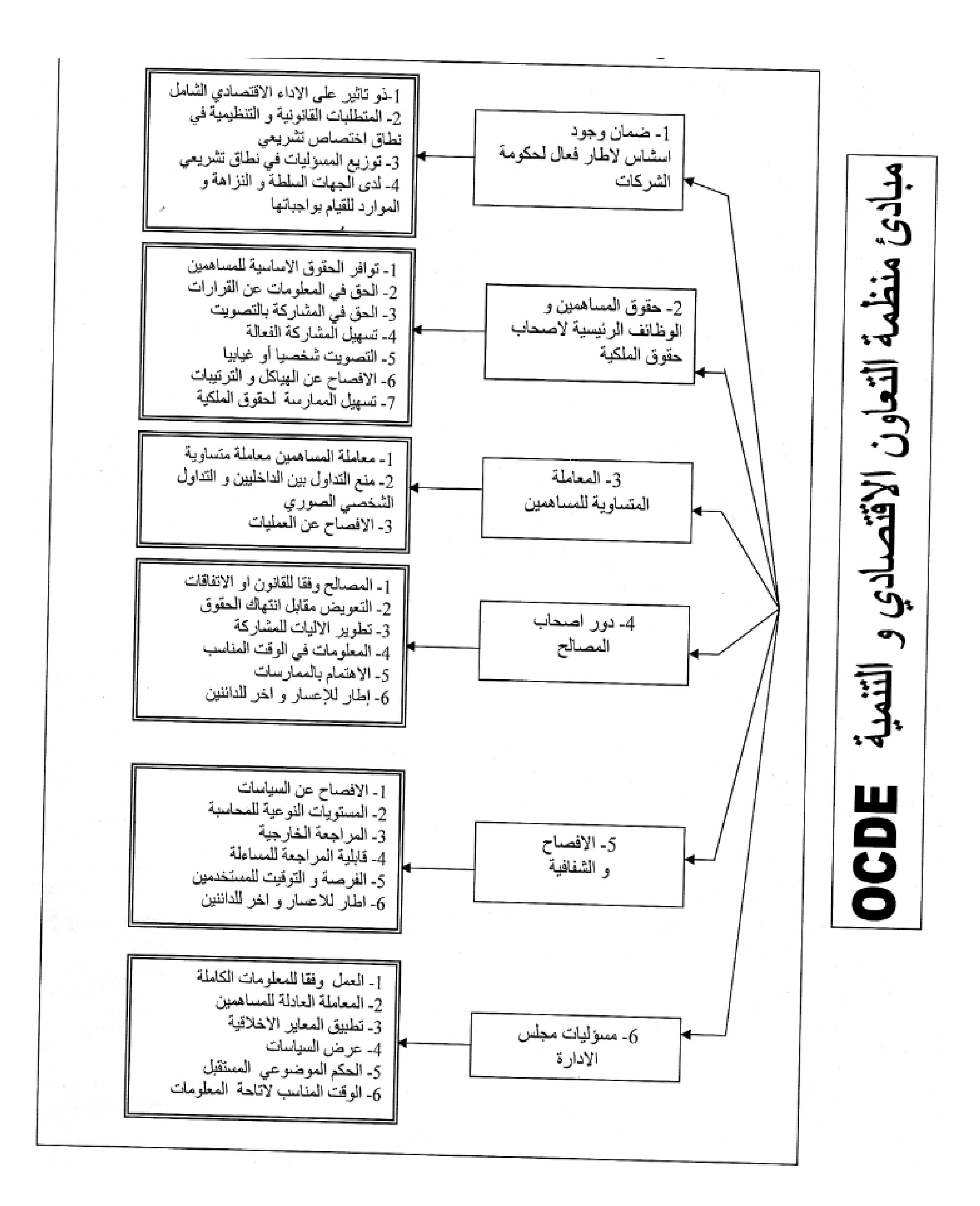
سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مبادئ حوكمة الشركات والأهداف المتوخاة منها في فرعين

الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات

دفعت الإنهيارات المالية التي حدثت بدول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وتعرض العديد من البنوك والشركات إلى الإفلاس بالإضافة إلى التحولات الإقتصادية وظهور الإقتصاديات الإنتقالية الناشئة , التي تبنت منهج التحرر الإقتصادي والإنفتاح على الأسواق الخارجية , التي دفعت كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE , في دراسة آلية حوكمة الشركات ومدى فاعليتها بكل من الأسواق المتقدمة والناشئة وإنتهت الدراسة إلى صياغة خمسة أقسام رئيسية تم إعلانها سنة 1999 تحت مسمى "مبادئ حوكمة الشركات " Principles of corporate Governance , وتشمل هذه المبادئ على[1] :

[1]عبد القادر بريش , مرجع سابق , ص ص : 4 , 5.

الشكل رقم (04) : يوضح لنا مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE



المصدر : محمد مصطفى سليمان , تفس المرجع , ص : 44.

أولا : المبادئ الخاصة بحقوق المساهمين

تتضمن هذه المبادئ الحقوق الأساسية للمساهمين وهي :

- الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية ؛
- الحق في نقل الملكية ؛
- الحق في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشراكة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة ؛
- الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية ؛
- الحق في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ؛
- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح ؛
- للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة ؛
- أن يتسم السوق الذي يتم فيه طرح أسهم الشركة بالشفافية والكفاءة ؛

ثانيا : المبادئ الخاصة بالمساواة في معاملة المساهمين

يتضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين , بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب , كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

ثالثا : المبادئ الخاصة بدور ذوي المصالح

يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن والمصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون , وتشجيع التعاون الفعال بينهم وبين الشركة , ويتعلق الأمر بأصحاب المصالح في هذا المقام كل الأطراف التي تتقاطع مصالحها مع بقاء وإستمرار الشركة (كالنقابة , الوصاية , الممولين , الموردين , الزبائن) , كما يضمن إطار الحوكمة بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين أداء الشركة , وتمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

رابعا : المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية

يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة بما فيها الوضع المالي , حيث :

أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية على سبيل المثال :

- النتائج المالية , أهداف الشركة , أعضاء مجلس الإدارة ورواتب كبار المديرين , هيكل وسياسات الحوكمة المطبقة في الشركة ؛
- إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها ؛
- إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية ؛
- ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة ؛

وفي مجال الإفصاح و الشفافية توصلت الدراسات في بعض الدول العربية إلى وجود تفاوت كبير في الإفصاح بين شركات المساهمة, بينما تلتزم بعض الشركات بمتطلبات الهيئات المعنية إلتزاما كبيرا , أما معظم الشركات الأخرى فإن إلتزامها بمتطلبات الإفصاح متفاوتا بين الضعيف و شبه المعدوم , وربما هذا راجع إلى عدم النص على العقوبات المفروضة في حالة عدم التقيد بها.

ويوصي الدارسون بمواصلة البحث في مجال إفصاح الشركات المساهمة وفقا لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة معنية وذات مصداقية , لما في ذلك من أثر بالغ في رفع مستوى أداء الشركات المساهمة.[1]

خامسا : المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع مخطط إستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لإداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين حيث :

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة , كما يجب أن يبذلوا كل المجهودات لصالح الشركة والمساهمين ؛
- الإلتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الإعتبار ؛
- يسهر أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذ المهام المحددة من بينها :
  - إختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة المالية وتحديد صلاحيتهم ورواتبهم.
  - توجيه ومراجعة إستراتيجية الشركة , ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ.
  - ضمان تكامل النظم المحاسبية والمالية , وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة نظم مراقبة المخاطر والإدارة المالية.
  - يجب أن يتحلى أعضاء مجلس الإدارة بالموضوعية في إدارة شؤون الشركة بإستقلالية.

---

[1] إحسان بن صالح المعتاز, مدى إلتزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض متطلبات لائحة حوكمة الشركات , ورقة مقدمة لندوة السوق المالية السعودية , نظرة مستقبلية , جامعة الملك خالد, السعودية , 13-14 نوفمبر 2007.ص 2.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المبادئ ليست ملزمة بل الغرض منها يتمثل في كونها الإطار المرجعي بالإمكان إستخذام من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة , وذلك بما يتفق والظروف الإقتصادية والإجتماعية المحيطة بهم , حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وتتصف بالمرونة وينبغي على الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة.

الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات

يمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات فيما يلي[1] :

1- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها .

2-حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات .

3-حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .

4-تحقيق الشفافية و العدالة في جميع أعمال الشركات .

5-تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .

6-تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .

7-العمل على إلغاء أو على الأقل الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة الشركات والمصالح العامة .

8-تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح و إتاحة فرص عمل جديدة .

9-الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.

10-العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .

11- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.

12- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

المطلب الرابع : خطوات و مراحل تطبيق وممارسة حوكمة الشركات

حسب تجربة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة فان الشركات التجارية تمر عبر خمس مراحل في بناء الحوكمة و الترقي في القيام بممارسات أكثر تشدداً فيها ، و هذه المراحل كالتالي : [2]

[1] لمياء بوعروج , نصيرة لبجيري , مرجع سابق
[2] نفس المرجع,

المرحلة الأولى : إدراج المفهوم لدى المجتمع الاقتصادي و تكوين وعي راقي به

أشارت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة أن أول ما واجه الحوكمة في العديد من البلدان، وخاصة في الشرق الأوسط، هو غياب مفهوم حوكمة الشركات, وبالتالي كانت الخطوة الأولى هي تعريف المصطلح ، المفهوم وكل فوائد حوكمة الشركات لجميع الأوساط التجارية والحكومات و كل المعنيين و محاولة تطبيق ذلك محليا.

ومن أمثلة ذلك أن جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادئ بدأت في مسيرة رفع مستوى حوكمة الشركات بين البنوك الأعضاء فيها، وهي تعمل على تثقيف أعضائها حول كيفية إتباع ممارسات حوكمة الشركات عند اتخاذ قرارات منح القروض و مدى المخاطرة المقبولة من البنوك في إطار تطبيق الحوكمة ، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية أصبحت تعرف كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

المرحلة الثانية : وضع القوانين الوطنية

بعد نشر الوعي في المجتمع الاقتصادي المعني يتم التوجه إلى عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية المتعلقة بالحوكمة في الشركات ، وغالباً ما يتم اللجوء إلى الاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها في مرحلة أولية ، ثم بعد ذلك تحتاج الدول لتطوير مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين آراء من يمثلون المنظمات غير الحكومية، معاهد تعليم حوكمة، الشركات ،القطاع الأكاديمي، وسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال الممارسة .

و حسب مركز المشروعات الدولية الخاصة ففي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل المركز - بدعم من مبادرة الشراكة الأميركية الشرق أوسطية - مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة التي تناسب واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية، و وضع النظام البنكي .

أما روسيا فقد حددت جماعات القطاع الخاص مجموعة مشتركة من المعايير وعرضتها على الحكومة ، ثم قامت الدولة تبعا لذلك بوضع قانونها الخاص بحوكمة الشركات ، و قد تقدمت لتصل المراحل الأخيرة من الحوكمة بعد ذلك .

المرحلة الثالثة : مراقبة تطبيق قانون الحوكمة

بعد أن يتم تبني قانون لحوكمة الشركات رسميا من طرف الدولة بمشاركة الأطراف المعنية تبقى مهمة متابعة تطبيقه الفعلي على أرض الواقع .

وللأسف فعلى عكس الدول المتقدمة التي لديها أسواق مالية متطورة تضمن متطلبات الإدراج فيها استيفاء شروط الحوكمة فان الدول النامية أسواقها المالية غير متطورة و لا تستوعب نسبة كبيرة من

النشاط الاقتصادي ، و لذلك لا بد من توافر مع إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية من إنشاء وتطوير مؤسسات لمراقبة التعامل بالأوراق المالية.

مع ذلك يمكن اللجوء لمكانيزمات أخرى للمراقبة فيمكن لجمعيات الشركات التجارية أن تلعب دوراً هاماً في مراقبة وضبط سلوك أعضائها. كما أن باقي المجتمع ممن هم خارج الوسط التجاري لهم مصلحة في تطبيق حوكمة الشركات ولذا يمكن لمجموعات منه المساهمة في عملية المراقبة ، وعلى الصحافة أيضاً أن تتحمل جزء من مسؤولية الرقابة.

المرحلة الرابعة :التدريب على المسؤوليات الجديدة

مع اعتماد قانون الحوكمة و إرادة البدء في تنفيذه لا بدا من تعليم و تدريب الفاعلين الأساسيين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما تتطلبه الحوكمة ، نظرا للمسؤوليات الجديدة التي يكلفون بها و يقصد بهؤلاء المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، إدارة الشركة ، وأمناء سر الشركات، ...الخ .ومن أمثلة ذلك أنه في روسيا بعد إصدار قانون حوكمة الشركات ، نظم معهد المديرين الروسي سلسلة من الدورات التعليمية و التدريبية لكبار موظفي الشركات في مختلف أنحاء الدولة وقد تطلب الأمر منهم ترجمة المواد المناسبة من البلدان الأخرى ووضع مواد دراسية أخرى مبتكرة حسب المتطلبات بهدف غرس المعلومات و الإحساس بأهمية التجربة في نفوس المتدربين و تعريفهم بمدى حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم

المرحلة الخامسة : إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات

تأتي هذه المرحلة من تطور حوكمة الشركات عندما تصبح الحوكمة وممارستها جزء مهم من الوسط التجاري وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها ، وتشمل هذه المؤسسات مؤسسات القطاع الخاص مثل معاهد المديرين لتأمين التكوين و التدريب المستمرين حسب المستجدات و التطورات ، وكذلك مؤسسات الدولة كالنظام القضائي و أجهزته التي تحكم في النزاعات .

و نجد انه في البلدان ذات الأسواق المالية المتطورة أن قواعد وقوانين وهياكل حوكمة الشركات موجودة ضمن قوانين تحمي حقوق الملكية الخاصة وحقوق أصحاب الأسهم، عبرالبنود التشريعية ،القواعد التنظيمية ،القرارات القضائية وقواعد التسجيل في أسواق الأوراق المالية ، ويشكل ما سبق البنية التحتية الضرورية لممارسة الحوكمة، كما أن الشركات تتبع المبادئ والتوجيهات التي يجري وضعها وتطويرها من قبل القطاع الخاص والقطاع الأكاديمي استجابة للظروف السائدة في الأسواق ولطلبات المستثمرين و هذا ما يساعد على تطوير الحوكمة.

المبحث الثاني : نماذج وميكانيزمات حوكمة الشركات وخصائصها وهيكل الملكية فيها

حسب PORTER 1992 , فإن الأداء الإقتصادي الوطني يرجع بالدرجة الأولى إلى نموذج حوكمة الشركات المطبق في هذه الأحيرة من أجل الوصول إلى نتائج , وفي هذا الصدد نميز بين ثلاثة نماذج أساسية مختلفة (النموذج الإنغلوساكسوني , النموذج الياباني – الألماني , النموذج الفرنسي – الإيطالي) , وذلك نظرا للإختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية والتشريعية بين الدول.

وسنتناول في هذا المبحث أبرز تجارب الدول في مجال حوكمة الشركات من خلال النماذج المطبقة , بالإضافة إلى محددات تطبيقها وتكلفة تطبيقها.

المطلب الأول : نماذج حوكمة الشركات

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم الثلاث النماذج الأساسية لحوكمة الشركات في ثلاث فروع كمايلي :

الفرع الأول : النموذج الأنغلوساكسوني (الموجه السوقي)

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا من الدول الأساسية المنتهجة لهذا النموذج الموجه السوقي , وأهم ما يميز هذا النموذج هو أنه " قلة المساهمين وكثرة المسيرين " و نظام التسيير أحادي " Moniste " , أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة , بصيغة أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام الإدارة ومهام الرقابة , والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين.[1]

أيضا هذا النموذج يعترف بالدور المركزي الذي يلعبه السوق المالي بمثابة المورد الأساسي لرأس المالي للإقتصاد (التمويل المباشر) هذا من جهة و من جهة أخرى يعتبر ضابط له أيضا , بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي يمنح للمساهمين أو لممثليهم (المسيرين) , حيث أن إتخاذ القرار والرضى بالنسبة لهم يعتمد على معيار خلق القيمة وسياسة الأرباح.[2]

كما أن الميزة الجد مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الإستقلالية التامة في ذلك , ونظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف ثلاثة مشاكل : [3]

- المخاطرة : المنافسة الشديدة تدفع كل مسير شركة نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على قروض بنكية.

---

[1] HOUSSEM Rachid , **la governance bancaire** , laboratory of research in finance , accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia, P 05.

[2] Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET , Op , Cit , P 36 .

[3] هشام سفيان صلواتشي , مرجع سابق , ص ص 16 , 17.

- السوق مراقب : الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة على النظام السوقي.
- صرامة القوانين : تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.

هذا النموذج موجه نحو البنوك والسوق , فهو نظام بنكي سوقي و هو نظام خارجي .

الفرع الثاني : النموذج الألماني – الياباني (الموجه الشبكي)

تعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام بالإضافة إلى بعض الدول اللاتينية كذلك , وأهم مايميز هذا النظام هو كثرة المالكين المساهمين أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة , وقلة المساهمين أصحاب الأغلية , ونظام تسييرالشركات ثنائي , أي يوجد مجلس مراقبة و مجلس إدارة , مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة , بالإضافة إلى أنه هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة.[1]

بالنسبة لألمانيا البنك هو مركز نظام حوكمة الشركات وله السلطة على مراقبة الشركات على عكس النظام الأنغلوساكسوني , وأبعد من ذلك فالبنوك توجه سلوك المسيرين في الكثير من الأحيان , فالمسير مقيد إتجاه البنوك العاملة مع شركته , كما يجب الإشارة إلى أنه في هذا النظام يتميز كذلك بالفضاء الواسع من حيث تمثيل أصحاب المصالح.

أما بالنسبة لليابان فإن هذا النظام يتميز بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة بإسم كيرتسو kirtsu , كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمة في المجموعة , هذه الإستراتيجية فكرة المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية , حيث هذا النموذج يحفز على :[2]

القضاء على المراقبة العقيمة .

التسيير مقيد لأن هناك عدة أطراف مقررة .

تطوير كل طرف منتمي إلى الشبكة .

تحقيق أهداف المؤسسات المنتمية إلى الشبكة.

الفرع الثالث : النموذج الوسيط أو المختلط (الفرنسي – الإيطالي)

تعتبر كل من إيطاليا وفرنسا من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام المختلط (Hybride) , وهو نموذج وسيط لأن الرقابة تتم في نفس الوقت من خلال المؤسسات المالية (النظام الموجه شبكي) , والسوق (النظام الموجه سوقي) , هذا النظام يرتكز أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف

[1]) HOUSSEM Rachid , Op,Cit

[2] هشام سفيان صلواتجي , مرجع سابق , ص 17.

الآخذة (أصحاب المصالح) بالنسبة للمؤسسة , خاصة المساهمين والعمال , الشركات الفرنسية والإيطالية لهم الإختيار في إختيار أسلوب التسيير المناسب إما الأحادي أو الثنائي.[1]

والشكل التالي يوضح لنا خصائص الحوكمة لكل نموذج كمايلي :

الجدول رقم (04) : خصوصيات شكلي نظام حوكمة المؤسسات (أنغلوساكسونيو الألماني- الياباني)

بعد وقائي	نظام أنغلوساكسوني	نظام الألماني- الياباني
مساهمين (Actionnaires)	- مراقبة ضعيفة؛	- مراقبة قوية ؛
	- رأس مال مبعثر (Diffus)؛	- رأس مال مركز على أساس المساهمين الذين لهم الأغلبية؛
	- مراقبة من طرف الهيئات؛	- مساهمة دائمة للبنوك؛
	- مراقبة على أساس وضعية البورصة (الخصوم)؛	- مراقبة تتم من طرف الأفراد الصناعيين والبنوك الرئيسية؛
	- أهداف قصيرة المدى.	- مراقبة الأصول على أساس النمط الإداري والقرارات الإستراتيجية؛
		- أهداف طويلة المدى.
المدينون (Créanciers) ديون (Dettes)	- مراقبة جائزة؛	- مراقبة دائمة؛
	- تدين بنكي أقل أهمية ؛	- علاقة في المدى البعيد؛
	- تدين من السوق أكثر أهمية ؛	- تدين مهم وبنكي؛
	- علاقة في المدى القصير.	- أهمية القروض ما بين المؤسسات،
		- مساهمة البنك للرأس المال.
المستخدمين (Salariés)	- مراقبة ضعيفة.	- مراقبة قوية؛
		- تمثيل في مجلس الإدارة؛
		- تدخل في القرار.
دور مجلس الإدارة	- مراقبة ضعيفة وعلى المدى القصير ؛	- مراقبة أكثر قوة وعلى المدى الطويل؛
	- مجلس أغلبية مشكلة من المدراء المسيرين ؛	- مجلس مشكل من أصحاب المصالح؛
	- نمط دراسة الأجور مرتبط بالأداء؛	- حضور ممثلي البنوك والمستخدمين؛

المصدر : هشام صلواتشي , نفس المرجع , ص : 18.

[1] HOUSSEM Rachid , Op,Cit

الجدول رقم (05) : خصوصيات شكلي نظام حوكمة المؤسسات البريطاني و الفرنسي

	نموذج حوكمة المؤسسات الأنغلوساكسوني	**نموذج حوكمة المؤسسات الفرنسي**
تسطير أو تحديد الأهداف	تعظيم القيمة التعاقدية المساهمية.	إحترام مصالح الجميع.
سلوك المسيرين	نشاط خارجي على أساس السوق المالي.	مراقبة داخلية من طرف أصحاب المصالح.
سياسة الإتصال	شفافية تامة.	معلومة خاصة.

المصدر : هشام صلواتشي , نفس المرجع , ص : 19.

المطلب الثاني : ميكانيزمات (محددات) حوكمة الشركات

تعتبر الشركة جزء من المحيط الإقتصادي العام الذي تعيش فيه بالإضافة إلى محيطها الداخلي , ولكل محيط مجموعة من العوامل والمتغيرات الخاصة به , وحتى تتمكن الشركة من تطبيق سليم وجيد لحوكمة الشركات والإستفادة من مزاياها وبلوغ أهدافها المسطرة من رفع الأداء وتخفيض للتكاليف , يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية في كل محيط , والتي تنقسم بدورها إلى نوعين : ميكانيزمات داخلية , لما تكون من داخل المؤسسة و ميكانيزمات خارجية , لما تكون متأتية من خارج المؤسسة , بالإضافة إلى الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالأطراف الداخلية والخارجية :

الفرع الأول : الميكانيزمات الداخلية

الميكانيزمات الداخلية للحوكمة تضم جميع الميكانيزمات المؤسساتية الموضوعة بالقصد من طرف أصحاب المصالح (من بينهم المساهمين) أو المشرع القانوني من أجل الحماية والدفاع والحفاظ على مصالهم, وتشتمل على مايلي [(1)] :

أولا : مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة أول وأهم الميكانيزمات الداخلية للحوكمة , وهناك عدة دراسات في هذا الصدد من طرف الباحثين حول دور وتشكيلة وحجم وأعضاء مجلس الإدارة. في المجال معظم الدراسات

[(1)]) Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p p , 61, 64

تم التطرق لها من طرف نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المعاملات , الذين يمنحون لمجلس الإدارة سلطة الرقابة.

بالإضافة إلى أن مجلس الإدارة يشرف على تشكيل لجان مساعدة له , بشرط عدم عضوية الأعضاء التنفيذيين , وأهمها لجنة المراجعة و لجنة المكافأت و الترشيحات .

ثانيا : الجمعية العامة

يفترض في نشاط المساهمين أن له أثر إنضباطي مهم على سلوك مسيرين المؤسسة , وهو الذي يسمح بتقليل مشاكل الوكالة ويعمل على تعظيم الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسة.

ثالثا : أصحاب الحقوق والعمال

مثلهم مثل المساهمين , أصحاب الحقوق[*] والعمال من مصلحتهم أن تكون المؤسسة ذات أداء عالي , بإعتبار أن المؤسسة هي المسؤلة عن تسديد حقوقهم , ويسعون إلى ممارسة نوع من الرقابة على إستعمال الأموال المقرضة إلى المؤسسة في الأغرض المناسبة المتعاقد عليها والمتفق عليها , ونفس الشيء بالنسبة للعمال بإعتبار أن المؤسسة تمثل مستقبلهم ومصدر دخلهم.

بعبارة أخرى فإن المحددات الداخلية تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح , وذلك بالشكل الذي لايؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف , بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل .[1]

الفرع الثاني : الميكانيزمات الخارجية

تشتمل هذه المجموعة على المحددات الخارجية , وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى , وهي عبارة عن سوق المال , البنوك وسوق العمل : [2]

أولا : أسواق المال

إن أسعار الأسهم بالبورصات تعكس فرضية عدم كفاءة إدارة الأعمال على مستوى الشركة , وتعطي إمكانية ممارسة الرقابة على الشركة من طرف هيئة أخرى , وغياب الفعالية هنا يضع الجهاز الإداري للشركة محل تساؤل.

---

[*] Les créanciers

[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص 20.

[2]) Marc-Hubert Depert Et – Al , **Gouvernement d'Entreprise « Enjeux managériaux , Comptables et Financiers »**, 1er Edition , Bruxelles , De Boeck & Larcier S.A , 2005. p p ; 31, 32

ثانيا : البنوك

إن منح القروض من طرف البنوك يمكن أن يكون مشروطا بتقديم تقارير المراجعة والتدقيق عن حالة ووضعية الشركة , مع إحتمال توقيف العلاقة بين هذه الأخيرة والبنك , مما يجعل المسيرين من مصلحتهم عدم إتخاذ قرارات إستراتيجية ذات مخاطرة عالية .

فيما يخص هذا الميكانيزم والذي يهدف إلى تحليل مديونية الشركة , إلى أي مدى يمكن أن تكون هذه الأخيرة ذات أثر إيجابي وعامل لتحفيز المسيرين للعمل لمصلحة المساهمين؟ في هذا المجال و نظريا يوجد أثرين يمكن حدوثهما , من جهة إن الزيادة المفرطة في التكاليف المالية يمكن أن تؤدي بالمؤسسة إلى الإختناق المالي وهو مايسمى بأثر المقص " Effet de ciseaux " (*) , وهو أثر سلبي .

حسب (Jensen 1986) , هامش معين من التحكم المالي يمكن أن ينشىء آثار جانبية أخرى مثل وضع السيولة تحت تصرف المسيرين يمكن أن توجه لخدمة إستثمارات خاصة أو مشاريع غيرمربحة أو أي عملية ليست ضرورية لخلق قيمة بالنسبة للمؤسسة.

من جهة أخرى , هذا يمكن أن ينتج عنه رقابة مهمة من طرف البنوك من خلال إحترام آجال التسديد , وهو أثر إيجابي , وهذه الطريقة تجعل المسيرين يستثمرون في أنشطة ومجالات أكثر ربحية للمساهمين.

ثالثا : سوق العمل

بالنسبة للمؤسسة السؤال هنا هو إمكانية هذه الأخيرة إيجاد طاقم للتسيير الفعال ؟

رابعا : بالإضافة إلى محددات خارجية أخرى مثل :[1]

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الإحتكار.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم إلتزام الشركات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة , وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

والجدول التالي يوضح لنا الميكاميزمات الداخلية والميكانيزمات الخارجية كمايلي :

(*) Effet de ciseaux : c'est-à-dire une situation ou les besoins en fonds de roulement excédent les fonds de roulement net, ce qui implique une trésorerie négative.

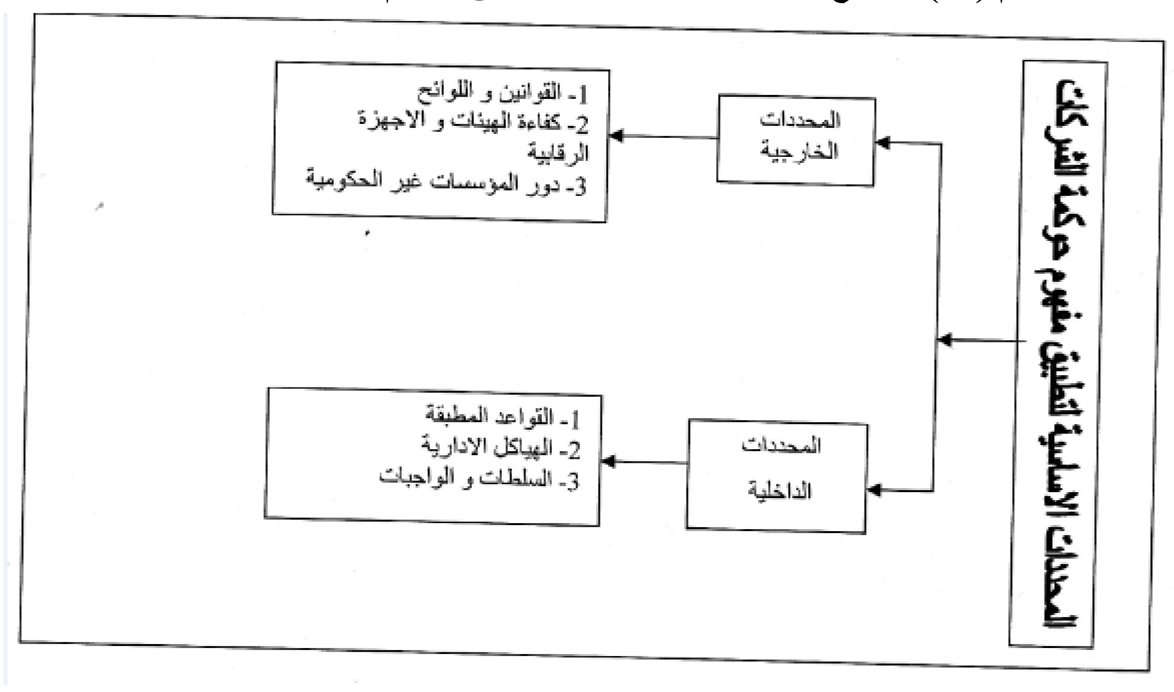
[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص : 20.

الجدول رقم (06) : ميكانيزمات حو كمة المؤسسات

	ميكانيزم داخلي	**ميكانيزم خارجي**
ميكانيزم مسطر	– مراقبة مباشرة من طرف المساهمين (الجمعيات)؛ – مجلس الإدارة؛ – هيكل رسمي.	– محيط قانوني ونظامي.
ميكانيزم تلقائي	– هيكل غير رسمي؛	– سوق السلع والخدمات ، المالي، العمل ، رأس المال الجماعي ؛
	– مراقبة (حراصة) دائمة ومساهمة؛	– وساطة مالية؛
	– ثقافة المؤسسة؛ – نكهة داخلية.	– محيط " ما بين المؤسسات".

المصدر : هشام صلواتشي , مرجع سابق , ص : 20

الشكل رقم (05) يوضح لنا المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر : محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص : 19.

المطلب الثالث : خصائص نظم الحوكمة الفعالة

يمكننا ضمن هذا الإطار أن نتطرق إلى خصائص نظام من المفروض أن يساعد على خلق الثروة، بمعنى أن الحكم على فعالية النظام تتحدد انطلاقا من مقدرته – المدروسة من خلال عملية خلق القيمة- على تقديم نتيجة، وفي ما يلي أهم هذه الخصائص :[1]

1- استمرارية النظام :

من وجهة النظر المعيارية يجب أن تضمن نظم الحوكمة استمرارية التحالف الذي يسمح للمنشأة أن تخلق الثروة، وهذا الهدف يكون متباينا إذا ما ميزنا بين الاستمرارية المستقلة والكلية.

توجد الأولى إذا كل واحد من أصحاب المصالح خصوصا المساهمين يتحصل على مكافأة على الأقل تكون معادلة لتلك التي كان سيحصل عليها من جهة على مستوى سوق تنافسي، ومن جهة أخرى يخلق بمساهمته عن طريق الجهد المبذول قيمة أكبر من التي يكلفها للمنشأة، أما الاستمرارية الكلية فهي توافق الوضعية التي تكون فيها القيمة المخلوقة من طرف مجموع Stakholder's أكبر من مجموع التكاليف، فالمنشأة تخلق الثروة إذا كانت ستبيع منتجاتها بسعر أكبر من تكاليف الإنتاج.

إذا كان مع ذلك شرط الاستمرارية المستقلة غير محقق فإن التحالف يكون وقتي وأطراف المصلحة المختلسين تكون لديهم مصلحة في التصرف هكذا، إما من أجل تخفيض تكاليف الخروج أو من أجل إعادة توزيع المكاسب أي الريوع بطريقة تضمن لهم مكافأة عادلة، في هذه الحالة الأخيرة تكاليف التأثير المتحملة من طرف المنظمة تكون احتماليا معتبرة مما قد يتسبب عنه تدهور في فعاليتها الإنتاجية . فوفقا لهذا المنظور فإن نظام الحوكمة يجب أن يضغط على المديرين بطريقة تجعل عملية خلق وإعادة توزيع الثروة مرضية بالنسبة لجميعStakholder's بما فيهم المديرين، ويضمن الاستمرارية الكلية والمستقلة للتحالف ويتعلق الأمر هنا بالمظهر الوقائي للنظام لتجنب حدوث الأزمات.

2- الدور الوقائي :

بالاستناد على التمييز الذي صاغه هيرشمان 1970 فإن Stakholder يمكنه أن يتصرف على النحوين التالين:

- التخلي عن مسؤولياته أي الإخلال بالواجب.
- الاستشارة prise de parole .

فالأولى والمؤدية إلى الخروج من التحالف تفترض أن – يحتكم على بديل وأن تكاليف الخروج ليست مرتفعة، مثال ذلك زبون استاء من تدهور نوعية المنتوج الذي طرحته المؤسسة المعنية في السوق، لكن

[1] يونسي صبرينة , بالقدرة نزيهة , فتني مايا , **الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات, الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية**, من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة /الجزائر, يومي 09 , 10 ديسمبر 2007.

ليس بمقدوره الخروج عن العلاقة التي تربطه بالمنشأة إلا إذا وجد هذا الأخير بديلا آخر عن هذا ـ فتغير المنتوج سيترتب عليه تكاليف معلومات، مكان تواجده وحتى كذلك تكاليف معاملات إذا كان هذا الأخير معقد –فوفقا لطبيعة العقد فالخروج منه سيترتب عليه تكاليف نزاعات، فالارتداد تبعا لهذه الحالة سيشكل أزمة، بالمقابل فإن تقوية الدور الوقائي لنظام الحوكمة التي يمكن أن تمر عن طريق prise de parole إلى مختلف أطراف المصلحة فمثلا: برامج استشارة الزبائن، المساهمين، الموظفين يمكن أن يعطينا فكرة عن أهمية هذا الأسلوب الذي يسمح بمعرفة مصادر النزاعات الممكنة وبالتالي تحسين نوعية المعلومات المرفوعة على المستويات القرارات المركزية فضلا عن إمكانية تقييم تسيير المديرين.

3- الدور العلاجي :

كيف يمكننا أن نحكم على القدرة العلاجية لأنظمة الحوكمة في حل الأزمات الناتجة عن الارتداد بالواجب من طرف بعضStakholder's والتي تؤدي إلى حرمان المؤسسة إما من الموارد الضرورية أو من المنافذ التسويقية، فالنظام الفعال يجب أن يجنب المؤسسة هدر قيمتها ويسمح لها في نفس الوقت بإعادة تنظيم ودية أو قانونية وبأقل تكلفة، بصفة عامة المقصود هنا الشروط التي تسمح لنظام الحوكمة بتعزيز استمرارية المنشاة وبأقل التكاليف.

هذه التشكيلة ترفع عدة تساؤلات خصوصا حول تلك المتعلقة بإعادة تخصيص الأصول- منها الرأسمال البشري- وحقوق الملكية، حيث نجد هنا أن عملية إستبدال المديرين قد إحتلت مساحة كبيرة في المحاولات الرامية لحل النزاعات فهي تقوم بدور علاجي ووقائي في نفس الوقت، ويبرز الوقائية هنا في أن استبدال المديرين يكون أمرا مفروضا من قبل الأطراف التي تراقب هيكل الملكية ويكون هذا ممكنا إذا كان المساهم أو المساهمون يمارسون سلطة كافية على مجلس الإدارة ويتعلق الأمر هنا بما يسمى بprise de parole ، إذا كان التغيير لا يمكن فرضه من طرف المساهمين الحاليين فهناك ميكانيزمات أخرى، مثلا في الدول الأنجلوساكسونية استبدال المديرين يتم عن طريق أسواق الرقابة على الشركات.

4- المقاومة ضد إستراتيجية الترسخ للمديرين :

إن تكاليف عمل النظام تكون مرتفعة إذا كان المديرون أو مجموعة من Stakholder's بمقدورهم تحييد ميكانيزمات الحوكمة فالنظام الفعال يجب أن يمنع مثل هذه السلوك بأن يجعله مكلفا فالقوانين والتشريعات تسعى إلى منع المديرين من إغلاق رأسمال المنظمة بهدف منع عمليات الاندماج والاستحواذ، أما على المستوى الداخلي فالترتيبات الرسمية التي تنظم ترقيات الموظفين حسب قاعدة الأقدمية مثلا تلعب دورا مشابها في إعاقة خلق علاقات تسمح للمديرين بالترسخ.

5- التكيف والمرونة :

إن استمرارية الصدمات الناجمة خوصا من سلوك مختلف الأطراف ذات الصلة Stakholder's والأسواق التي تنشط على مستواها المنظمة يطرح التساؤل حول مدى تكييف ومرونة أنظمة الحوكمة ، فالنظام الفعال يفترض أن يكون قادرا على إمتصاص الصدمات سواء ذات المنشأ الداخلي أو الخارجي.

المطلب الرابع : هيكل الملكية وحوكمة الشركات

إن هيكل ملكية الشركة له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات , وبصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز (نظام الداخليين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين) , أيضا إن بنية رأسمال الشركة له تأثير كذلك على أداء الشركة حسب تركيز هذا الأخير من جهة , ومن جهة أخرى له تأثير على الرقابة المطبقة من طرف مختلف المساهمين (الداخليين والخارجيين) على الأداء , حسب [1](Charreaux1995).

الفرع الأول : الهيكل المركز (نظام الداخليين)

حيث ترتكز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين , ولأن هؤلاء يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق علهم " الداخليون" , ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني , لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت , حيث غالبا مايقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم , ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الأخر, وإذا ما تمكن بضعة أفرد من إمتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة , حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال.[2]

وحسب الدراسات التي قام بها كل من Berle Et Means عام 1932 , فإن التفرقة في ملكية رأس المال المؤسسات الكبيرة يرجع بالدرجة الأولى إلى التفرقة بين الملكية والرقابة , وتركيز عالي في

[1] Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p , 55.

[2] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص , 24.

ملكية رأس المال بين أيدي عدد قليل من المساهمين يسمح عادة بممارسة رقابة على المسيرين وتحسين أدائهم ولا يسمح بتجذر المسيرين (*) كما يقلل من نزاع المصالح.[1]

ومما لاشك فيه , أن لكل نظام من هياكل الملكية مزاياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به , حيث تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا عديدة منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة بالإضافة إلى أن الداخليين يميلون إلى إتخاذ القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل , ومن ناحية أخرى نجد أن نظام الداخليين يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات وإحداها هو أن نظام أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة , يمكن أن يرغموا أو يتواطؤا مع إدارة الشركة للإستلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية , ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لايتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية ويحدث نفس الشيء عندما يكون مديروا الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر على حساب الشركة, ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهضة لهم وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد.

يتضح مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية فيها, وهنا تظهر أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات التي يسيطر عليها الداخليون بغرض حماية أصول الشركة وحقوق الأقلية.[2]

الفرع الثاني : الهيكل المشتت (نظام الخارجيين)

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة , وعادة ما لايكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب , كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية , ومن ثم يطلق عليه الخارجيون ويشار إلى نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين ويشار إلى نظم الملكية المشتة بنظم الخارجيين وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إل هياكل الملكية المشتة في الشركات.

فالشركات في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين , ويميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا يعتبر نظم

(*) L’enracinement des managers

(1) Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p , 56.

(2) محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق, ص, 25.

الخارجيين أكثر فاعلية للمحاسبة وأقل فسادا وبالرغم من تلك المزايا فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف منها[1] :

- يميل الملاك المشتتون إلى الإهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.
- تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لأن المساهمين قد لايرغبون في التخلي عن إستثماراتهم على أمل تحقيق أرباح أكثر إرتفاعا في مكان آخر وكلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف إستقرار الشركة.

ويتضح مما سبق أن كلا من النظامين الداخليين والخارجيين يحمل في طياته مخاطر والغرض من نظم حوكمة الشركات هوالتقليل إلى أدنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية , ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية.

[1] محمد مصطفى سليمان , نفس المرجع , ص, ص , 25 ,26.

المبحث الثالث : النظريات الإقتصادية للحوكمة المؤثرة على أداء الشركات (النظريات التعاقدية التنظيمية)

تناولت العديد من الدراسات بشقها النظري الحوكمة وعلاقتها بأداء الشركات , حيث تعتبر أعمال كل من Berle et Means 1932 , من الأعمال التأسيسية لنظام حوكمة الشركات وهي بمثابة نظام ضبط لتصرفات مسيرين الشركات من جهة وتحديد قواعد إدارة الأعمال من جهة أخرى , وحسب كل من Charreaux et Desbriéres 1997 , فإن نظام حوكمة الشركات يجب أن يكون موجه بما يضمن ضبط مختف الأطراف الآخذة للشركة من خلال تعظيم الكفاءة والأداء (قيمة المؤسسة) , وفي هذا الإطار سنتناول النظريات التعاقدية للمنشأة في ثلاث مطالب كما يلي :

- المطلب الأول : نظرية حقوق الملكية
- المطلب الثاني : نظرية تكاليف المعاملات
- المطلب الثالث : نظرية الوكالة

المطلب الأول : نظرية حقوق الملكية

تعتبرهذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الإنضباطي الذي ترتكز عليه حوكمة الشركات , بداية بأعمال كل من Berle et Means 1932 , وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنويع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكات الأفراد ووظيفة وسير الشركة بالإضافة إلى كفاءة النظام الإقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة.[1]

وتنطلق هذه النظرية من فكرة أن التبادلات والتفاعلات الإقتصادية والإجتماعية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية عى السلع والخدمات , وضمن هذا الإطار تعتبر الشركة شكل تنظيمي ذو كفاءة , من خلالها يعتبر المستخدم هو المالك له سلطة (في حدود القانون والعقد) التوظيف , العزل , الرقابة وتوجيه الأفراد العاملين (الأجراء) , أيضا الشركة يجب أن يشرف على إدارتها مدير من الداخل وهذا حتى تكون أكثر تحفيزا على تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل عموما في تعظيم الأرباح , ونظام حقوق الملكية يخلق تحفيزات وأيضا وسائل رقابة تسمح للمنشأة بإيجاد الحلول المناسبة والمرنة للمشاكل الناتجة عن عدم تماثل المعلومات بصفة مرضية.[2]

[1] Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p , 43.
[2] Marc-Hubert Depert Et – Al, Ibid , p , 43 .

إن نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات إنطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتهما، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء، فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل :[1]

الاستقلالية في استعمال الأصول والمراقبة الشاملة، أما التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلا إلا البائع والزبون. في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل وإحترام جذري لحقوق الملكية، يتمكن كل وكيل من تعظيم منفعته وتمثل نظاما اقتصاديا مثاليا. هذه النظرية بدورها تحدد للمؤسسة إطار قانوني خاص بها، كما تترك الإدارة تبحث على الموارد المناسبة لهذا الإطار القانوني التي تمكنها من تحسين أدائها، لهذا فالمسير يستعمل وظائف المؤسسة على أساس قيود، هادفا طبعا إلى الأداء، بينما المالك له كدور بناء نظام رقابي (نظرية تكاليف المعاملات التي سنتطرق لها في المطلب الثاني من هذا المبحث)، خاصة وأن المسيرين لهم الإستقلالية والتي تعتبرشرطا من شروط حقوق الملكية. من هذا يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه النظرية يذهب إلى دراسة العلاقة بين المالك والمسير، لذا ظهرت علاقة الوكالة(التي سيتم التطرق لها في المطلب الثالث من هذا المبحث) التي تعمل على دراسة مختلف العلاقات بين "أصحاب المصالح Les parties prenantes"، خاصة علاقة المالك والمسير.

ومن هذا المفهوم يمكن تلخيص منطلقات هذه النظرية كما يلي :

1. كل تبادل بين الأشخاص هو تداول لحقوق الملكية عن الأشياء .
2. حقوق الملكية تمنح الحق والسلطة لإستهلاك أو الحصول على دخل أو تنازل على السلع أوالأصول الخاضعة لهذه الحقوق .
3. تبين نظرية حقوق الملكية كيفيات تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الإقتصاد
4. تفوق الملكية الخاصة على الأشكال الأخرى للملكية

وأما فرضيات هذه النظرية فتتمثل في :

1. تعظيم المنافع.
2. المعلومة غير كاملة وتكاليف ليست معدومة.
3. السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص.
4. سلوك الأفراد تتأثر بالهياكل التي نشأة وتطورت فيها.

[1] هشام سفيان صلواتشي , مرجع سابق , ص ص , 13 , 14.

المطلب الثاني : نظرية تكاليف المعاملات La théorie des coûts de transaction

حسب رونالد كواز Ronald Coase سنة 1937 فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق , حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بآلية السعر, لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى " تكاليف المعاملات " والتي تتمثل في تكاليف التفاوض , تكاليف البحث عن المعلومة , والمؤسسة تتطور وتنمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي.[1]

وقد رجع R.Coase إلى مفهوم كفاءة الأسواق وطرح تساؤل حول وجود الشركات الكبرى الجديدة , وكانت الإجابة على أن هذه الشركات ترتكز على طبيعة المعاملات المنجزة والمحققة , وأن الوجود والديمومة الإقتصادية لهذه الشركات مرتبط بشرط أن تكون تكلفة معاملاتها أقل مماهي في السوق , وهذا خاصة في وجود حالة عدم اليقين حول سيرورة هذه المعاملات , والأصول الخاصة بها , وتكرار هذه المعاملات بنفس الطبيعة[2].

هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف "ويليامسون Williamson" خلال الفترة (1975 - 1985) مفهوم هذه النظرية يرتكز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في المؤسسة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلى تكلفة ومجموع هذه الأخيرة يشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة.

وضع "ويليامسون Williamson" نمطين تنظيميين أساسيي :[3]

- النمط U.
- النمط M.

- **النمط U :**

كل وحدة عملية تنجز نشاط وظيفة منتظمة (بيع، مالية، إنتاج، موارد بشرية..) لكل مجموعة سلسلة إنتاج في المؤسسة، في هذا النمط هناك نوع من المركزية (المراقبة).

---

(1) مرجع سابق , ص 16.

(2) Benoit PIGE, **Gouvernance , Contrôle et Audit des Organisations** , Paris-France , Ed ECONOMICA , 2008 , p16.

(3) هشام صلواتجي , مرجع سابق , ص ص , 12, 13.

- **النمط M :**

الهيكل في هذا النمط مكون من فروع تعمل كأنها مؤسسات صغيرة مستقلة عن بعضها من أجل دعم وإتمام مجموعة الوظائف المتخصصة من أجل منتوج واحد فقط، في هذا النمط هناك نوع من اللامركزية في التسيير وهو ما يشبه حاليا (وحدات النشاط الإستراتجية) ، رسخ النمط U في المؤسسة النامية يضع عدة مشاكل :

- نمو المؤسسة يؤدي إلى فقدان نوع من المراقبة بسبب نشأة طبقة جديدة من الأفراد؛
- المستوى التدريجي الجديد يكلف المؤسسة وعاءا رقابيا تدعيميا آخر؛
- نقص المراقبة يجعل المسيرين يفتقرون إلى المعلومات الفعالة؛
- مركزية القرارات يجعل المسيرين يتهاونون عن القرارات الإستراتيجية والبحث عن هياكل بديلة من أجل مراقبة فعالة.

إن النمط M يجعل المسيرين ينظمون وظائفهم حسب كل نشاط إستراتيجي التى كل منها لها هدف واحد وخاص ، إذن هناك إستقلالية في القرارات خاصة الإستراتيجية والتي هي مهمة جدا، في هذا النمط تستنجد الإدارة الرئيسية بفرق متخصصين ينشطون في فروعهم بإستقلالية، كما يسمح هذا النمط بتقييم الكفاءات بأكثر سهولة لكل فرع.

إن تفكير "ويليامسون Williamson" في هذه النظرية كان مهم لعدة أسباب هي :

- يهتم بفكرة الأداء المنسوبة إلى عدة مستويات تنظيمية؛
- يهتم بعدة مؤشرات تنظيمية، دور المسيرين و خصائص التعاقدات في السوق؛
- يهتم بمشاكل القرارات خاصة الإستراتيجة .

وأكمل " ويليامسون Williamson " حيث بناءا على أعماله أسس تيار المؤسسياتيين الجدد , فقسم تكاليف المعاملات إلى : [1]

أ. تكاليف قبلية : تكاليف إبرام العقود ....

ب. تكاليف بعدية : تتمثل في تكاليف إدارة العقود ....

1. مصادر تكاليف الصفقات :

أ. العقلانية المحدودة : أي إختيار حل مرضي وليس أمثل

ب. عدم تناضر المعلومات : ومنه عدم إكتمال العقود

ت. السلوك الإنتهازي : يؤدي إلى الضرر المعنوي نتيجة لغياب الثقة.

---

[1] مرجع سابق , ص 18.

ث. خصوصية الأصل: كلما كان الأصل خاصا كلما كانت علاقة التبعية بين الأفراد مهمة , وبالتالي إرتفاع درجة الأضرار في حالات السلوك الإنتهازي , ويقصد بأن يكون الأصل خاصا أو مميزا عندما لايكون إلا في إطار صفقة معينة , وإذا أستخدم في صفقة أخرى فسيكون ذا تكاليف أكثر.

2. أنماط الحوكمة : حسب ويليامسون تضبط التعاملات الإقتصادية بالآليات التالية :

أ. السوق : بالمفهوم الكلاسيكي هو نظام الأسعار, والمؤسسات تتنافس في السوق على الزبائن أوالموارد.

ب. السلمية : ويقصد بها المنظمة أو المؤسسة السلمية في ضبط التعاملات بإستعمال الأوامر والسلطة.

ت. الشكل الهجين : وهي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين

خصائص المعاملات : تتحدد خصائص المعاملات بمجموعة من الخصائص هي :

أ. السلوك الفردي.

ب. المعاملات نفسها.

ت. الحوافز والأدوات البيروقراطية

3. نقائص نظرية تكاليف المعاملات :

أ. صعوبة المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف الإقتناء الخارجي .

ب. صعوبة تحديد تكاليف المعاملات نفسها.

ت. تجاهل إمكانية تكيف المؤسسة مع المعطيات الجديدة لمحيطها.

المطلب الثالث : نظرية الوكـالة

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية،" عقد للعقود"[*] وأن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحدة أو أكثر من هذه العقود وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة، هذا وتوصف علاقة الوكالة على أنها العقد الذي بموجبه شخص يدعى الوكيل يلزم شخصا يدعى العون للقيام بأعمال لحسابه، أو هي تلك العلاقة العقدية بين مالكي وسائل الإنتاج (المساهمين) والأعوان الآخرون (المسيرين)[1] , حيث تفترض هذه العلاقة أن يفوض الوكيل بعضا من سلطاته القرارية إلى العون وفي ظل هذه العلاقة إذا كان طرفي العقد سيعظمان

[*] Nœud de contrats
[1] Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p 44 .

مصلحتهما الخاصة فلنتوقع أن لا يسعى العون دائما لمصلحة الوكيل، الأمر الذي سينتج عنه حدوث نزاعات وصراعات حول المصالح والتي سيترتب عنها في الأخير تكاليف وكالة.

وعموما تعتبر نظرية الوكالة اليوم المفهوم الأكثر سيطرة على حوكمة الشركات , ويعتبر الباحثين Jensen et Meckling عام 1976 من الباحثين الأوائل والمؤسسين لهذه النظرية[1] , و تقع هذه النظرية في قلب المناقشة التي أثيرت منذ بداية القرن 18 م حول كفاءة تسيير المنشآت الكبيرة الأمريكية حيث تنفصل الملكية عن الإدارة، فالمديرون هم الأعوان اللذين يمثلون مصالح المساهمين فإذا كانت أنظمة الرقابة والإشراف يعملان جيدا فإن المؤسسة ستكون كفئة والعكس صحيح.

وربما من أجل فهم جيد لطبيعة المشاكل التي تطرحها النزاعات الناشئة بين المديرين ومختلف المساهمين يكون من المهم أن نتعرض بصفة موجزة للدوافع الكامنة وراء ذلك.

الفرع الأول : الدوافع

يمكننا ضمن هذه النقطة أن نميز بين أربعة أنواع من النزاعات بين المديرين والمساهمين كمايلي :[2]

أولا: مشكلة الجهد

يظهر هذا المشكل عندما لا يكون الجهد المبذول من طرف المديرين بالضرورة هو الجهد المنتظر من طرف المساهمين الذين يتمثل هدفهم الرئيسي في تعظيم قيمة المنشأة، فالسلوك الانتهازي للمديرين يأخذ هنا شكل استملاك غير مباشر للموارد المستثمرة من طرف المساهمين، وقد أكدت الدراسات في هذه النقطة بالذات أنه كلما كانت نسبة رأسمال المملوك للمديرين كبيرة على مستوى المنشأة فإن الإنحراف باتجاه تعظيم مصالح المديرين على حساب المساهمين يقل.

ثانيا : مشكلة الأفق الزماني

ينجم هذا المشكل من اختلاف أفق كل من المديرين والمساهمين، فالمديرين تكون لديهم التزامات فيما يتعلق بالنتيجة في المدى القصير أي الفترة الموافقة لإدارتهم للمنشأة في حين يعنى المساهمون أكثر بالقيمة المحينة لمجموع التدفقات الدخلية المستقبلية، وبالتالي فمنظورهم للأمور يتعلق بالمدى الطويل لأن حيازة المؤسسة يفترض أنها غير منتهية ولعل تأثير هذا النوع من النزاع يظهر في قرارات الإستثمار في البحث والتطوير على سبيل المثال، وهنا يكون المديرون أقل ميلا لهذا النوع من الاستثمارات لأن خروج الأموال المخصصة لذلك ينتج عنها انخفاض في قيمة الأرباح السوقية مقابل ما تحققه في المدى الطويل.

[1] Benoit PIGE, Op, Cit , p 18.

[2] يونسي صبرينة , بالقدرة نزيهة , فتني مايا , مرجع سابق.

ثالثا : الاختلاف في درجة التعرض للخطر

إن درجة تعرض المديرين تكون تابعا مهما لثرواتهم المستثمرة على مستوى المنشأة حيث تتشكل ذمة المديرين من رأسمالهم البشري وأحيانا من بعض المساهمات في رأسمال المنشأة، وبالتالي فتركيبة ذمتهم المالية البالغة التركز تجعل من درجة تعرضهم للخطر كبيرة نسبيا بالمقارنة مع المساهمين الذين يميلون في الغالب إلى توزيع استثماراتهم على نطاق واسع من الشركات قصد توزيع المخاطر.

رابعا : مشكلة الاستعمال السيئ لأصول المنشأة

إن استعمال المديرين لأصول المنشأة لأغراض شخصية ينجم عنه بالضرورة تكاليف وكالة، فهؤلاء قد يسيؤون استخدام السلطات التقديرية المخولة لهم من طرف المؤسسة في تخصيص رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المساهمين في أوجه إنفاق كمالية أو في مشاريع استثمارية ينتفعون منها بشكل مباشر وتؤدي في نفس الوقت إلى الإهدار بقيمة المؤسسة.

بعد استعراضنا لكل هذه النقاط المهمة لا يمكننا أن نتصور أن هذه الدوافع خالية من أية نتائج.

الفرع الثاني : نتائج الصراعات حول المصالح

وفقا للحجج السابقة فالمديرين سيعملون جاهدين من أجل الحفاظ على قيمة ذممهم الشخصية بإبقائهم على مستوى إدارة المنشأة الأمر الذي يضمن لهم تحقيق أقصى ريوع ممكنة وفي بعض الأحيان بجني أرباح غير مالية ، وبالتأكيد هذه العناصر مجتمعة معا تتضافر باتجاه اعتماد إستراتيجية الترسخ l'enracinement[*] من طرف المديرين والتي تكون لها تأثيرات هامة على إستراتيجية المؤسسة وعلى تكاليف الوكالة.[1]

أولا: على إستراتيجية المنشأة

ضمن هذا الإطار يمكننا أن نستند على الصيغة النظرية المقدمة من طرفvishny , Shefer اللذان افترضا أن المديرين يسعون إلى تنفيذ الاستثمارات التي تقلل من خطر استبدالهم وتسمح لهم بالحصول على مكافآت جد هامة تحت عدة أشكال , مثل الأجور والأكثر من ذلك مكافآت غير نقدية مثل خيارات الأسهم أو الأسهم فضلا عن توسيع سلطاتهم التقديرية، هذه الاستثمارات تسمى بالنوعية لأنه إذا حدث وتم استبدال المديرين فذلك سيؤدي إلى خسارة في قيمة الأصول المملوكة من طرف المساهمين فعزلهم في هذه الحالة يصبح مكلفا.

---

[*] سياسة الترسخ تفترض فعالية محدودة للميكانيزمات التضبيطية التي تنتج إما من قصورها المرتبط بالعقود غير المكتملة أو لسلوك المديرين الذين يكون من مصلحتهم تحييد أنظمة الرقابة , إذا كانت المكاسب الناتجة من هذا السلوك اكبر من التكاليف المرتبة عنه وكما أكدت الدراسات أن الاستثمارات النوعية ما هي إلا وسيلة لإستراتيجية ترسخ المديرين على مستوى المنشاة.

[1] يونسي صبرينة , بالقدرة نزيهة , فتني مايا , نفس المرجع.

ويوجد نموذج آخر بديل لإستراتيجية الترسخ l'enracinement الممارسة من طرف المديرين تستند على حجة مخالفة لتلك التي تعتمد خصوصية الاستثمارات والتي ترتكز على تثبيط المنافسة وتوظيف المديرين الجدد وذلك بالاستثمار في المجالات التي يصعب تقييمها أو مراقبتها بالنظر خوصا إلى عدم تماثل المعلومات الذي يلعب دورا مهما في عدم رضا المستثمرين الخارجيين. (1)

ثانيا : تكاليف الوكالة

تتمثل أساسا في النقاط التالية : (2)

- مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة.
- هبوط قيمة المنشأة فضلا عن مصاريف هيكلة التنظيم بما يساعد على تحجيم السلوكات غير المرغوب فيها من قبل الإدارة.
- إن التفويض في القرارات يولد علاقات وكالة، إثر هذا تظهر مشاكل في المصالح ، فالهيكل التنظيمي للإدارة يجب أن يكون مهيكلا بصفة حتى يتم التخفيض والتقليل من التكاليف المخفظة للفعالية، بوضع نظم توجيه ومراقبة من أجل تسطير مصالح كل فرد من أصيل وموكل.

الفرع الثالث : العلاقة بين هيكل رأسمال وكثافة النزاعات

إستنادا على الفرضية التي قدماها كل من Jensen et Meckling والتي تقول بأن كثافة النزاعات بين المساهمين والمديرين تكون في احتمال كبير منها دالة لتوزيع رأسمال الشركة، فكلما كان المديرون يملكون جزء من رأسمال الشركة كلما كانت النزاعات أقل أهمية. إن تركز الرأسمال في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين يسمح بتقوية الرقابة الممارسة على المديرين حيث تتجاوز المزايا هنا تكاليف الرقابة، ويقوم هؤلاء بممارسة السيطرة والتحكم في الشركة بعدة طرق منها :(3)

قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت، غالبا ما يقوم المساهمون من ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر وفي الحالات التي يملكون فيها عدد قليل من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت.

أما في الحالة التي تكون فيها هيكلة رأسمال الشركة موزعة على عدد كبير من المساهمين فإن الدافع هنا لتخصيص جانب كبير من الوقت لمتابعة أداء المنشأة يقل ، فأولئك الذين يخصصون وقتهم للمتابعة يتحملون كافة الأعباء والتكاليف بينما يعود العائد في نهاية الأمر للجميع وذلك هو المثال التقليدي الذي يطلق عليه الاقتصاديون مشكلة الركوب المجاني، وفي هذه الحالة يكون لدى كل مساهم الحافز على الركوب المجاني.

---

(1) Marc-Hubert Depert Et – Al , Op, Cit , p 45.

(2) هشام صلواتجي , مرجع سابق , ص 30.

(3) يونسي صبرينة , بالقدرة نزيهة , فتني مايا , نفس المرجع.

المبحث الرابع : الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة , وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد , وذلك بما يضمن توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة , ولكل من هذه الأطراف دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة ومن ثم رفع الأداء.

المطلب الأول : المساهمون

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق تملكهم أسهمها , وذلك مقابل توقع الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم , وهم بالتالي أيضا معنيون بتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل , وهذا يحدد مدى إستمرارية الشركة من عدمه , ويحدد أرباحهم ونموها في الوقت نفسه. وفيما يتعلق بالحوكمة فإن إهتمام المساهمين وتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في إختيار أعضاء مجالس الإدارة بصفة جيدة , وحسن الإختيار للإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة , ضمن القوانين والسياسات المطلوبة . كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين ويشجع الأطراف الأخرى على الإستثمار في الشركات المساهمة , وليست القوانين وحدها كافية لطمأنة المستثمرين في الشركة.[1]

كذلك من مظاهر تعزيز وتفعيل حوكمة الشركات هي ممارسة المساهمين للحقوقهم وأدوارهم على أكمل وجه وذلك من خلال : [2]

- الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية ,
- الحق في نقل الملكية ,
- الحق في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة ,
- الحق في المشاركة في التصويت في الجمعيات العمومية ,
- الحق في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ,
- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح ,
- للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الجوهرية في الشركة ,

كما يتضمن تفعيل حوكمة الشركات في المساواة في معاملة كافة المساهمين , بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب , كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

---

[1] عدنان قباجة , مهند حامد , إبراهيم الشقاقي, **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين** , معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (ماس- MAS) , القدس ورام الله , فلسطين , 2008 , ص 34.

[2] زيدان محمد , بريش عبد القادر, مرجع سابق , ص 3.

من أجل إدماج العملية الجماعية ومراعاة جميع المصالح على مستوى المنشأة تعتبر الجمعية العامة أول هيئة أو عضو للتعبير عن ذلك , كما تمثل مكان تلاقي وتعبيروإفصاح لجميع الأطراف الآخذة , وخاصة المساهمين , وعادة ماتضم الجمعيات العامة ثلاث أنواع من الأطراف الآخذة كمايلي : [1]

في الشركات التجارية , الجمعيات العامة تضم المساهمين أو الشركاء , الذين يمكن تصنيفهم ضمن مالكي المشأة أو الشركة بالمعنى القانوني , أما في المنظمات التعاونية فإن الجمعيات العامة تضم الأعضاء المتعاونون أي المكلفين بتقديم الموارد مثل الفلاحين , المربين , ومالكي الغابات , هذا في المجال الفلاحي والغابي , والعمال في المجال الصناعي والخدماتي , وأصحاب الودائع في المجال البنكي ويمكن أحيانا أن تضم الزبائن والموردون في بعض الحالات , أما في الجمعيات (Associations) فإن الجمعيات العامة تضم المشتركين و ذلك حسب الحالات المختلفة.

المطلب الثاني : مجلس الإدارة

يمثل المجلس المساهمين , والأطراف الأخرى , ويقوم بإختيار المديرين التنفيذيين الذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة , بالإضافة إلى ذلك فإن المجلس يستمر في الرقابة على أدائهم , كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

إن المجلس يجب أن يؤمن توجيها إستراتيجيا للمؤسسة ,ورقابة فعالة على الإدارة التنفيذية العليا , ومحاسبة أو مساءلة الإدارة تجاه المؤسسة و مساهميها وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة , وبنية حسنة وبحذر شديد , ولصالح المؤسسة ومساهميها, كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الإلتزام بالقوانين المراعية , آخذا بعين الإعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوٍ, وممارسة الحكم الموضوعي عن الإدارة , والوصول إلى المعلومات الدقيقة والمهمة في الوقت المناسب.[2]

وفيما يتعلق بتكوين أعضاء مجلس الإدارة , فحسب لائحة هيئة السوق المالية للمملكة العربية السعودية فإنه يضم الفئات التالية من الأعضاء : [3]

1. أن تكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين ؛
2. ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدراة المستقلين عن عضويين أو ثلث أعضاء المجلس ؛
3. ألا يشغل العضو عضوية مجلس إدارة أكثر من خمس شركات مساهمة في ، أن واحد .

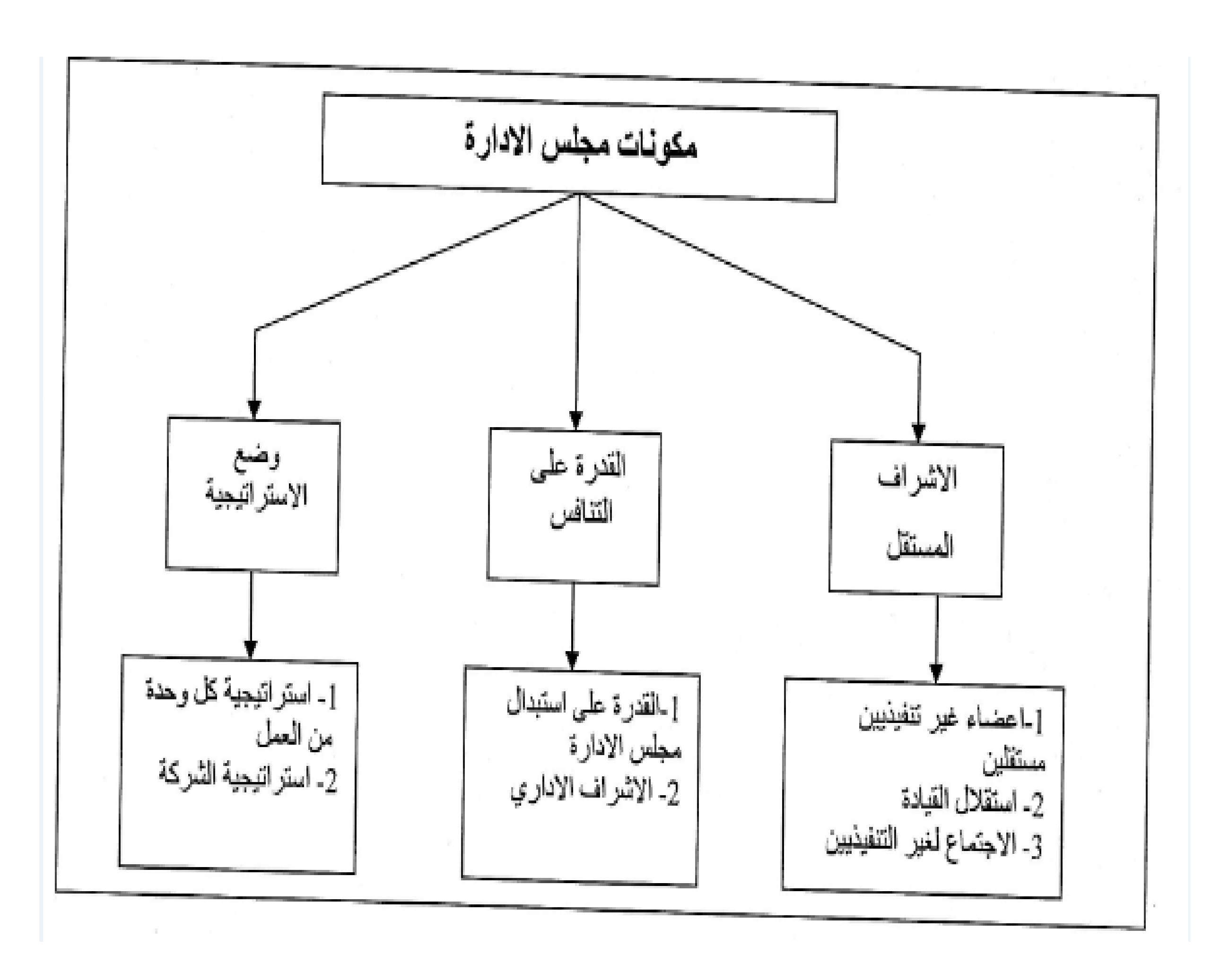
---

(1) Benoit PIGE, Op, Cit , PP 41, 42 .

(2) عدنان قباجة , مهند حامد , إبراهيم الشقاقي, مرجع سابق , ص 35.

(3) إحسان بن صالح المعتاز , مرجع سابق , ص 5.

الشكل رقم (06) يوضح لنا مكونات مجلس الإدارة



المصدر : محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص: 98.

الفرع الأول : أهمية دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين بمسألة المديرين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف الشركة وتحقيق مصالح المستثمرين , وهذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الإستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب , وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدى عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء إقتصادي أفضل , إذ أن التأكيد على المحاسبة عن المسؤولية يؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على خلق الثروة , كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء , على كافة المستويات في المنشأة , حيث هناك العديد من الدراسات التي أثبتت وجود علاقة كبيرة لها وزنها بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات , وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة ولحماية حقوق المستثمرين.[1]

الفرع الثاني : كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الشركات

هناك ثلاث مكونات أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة وهي :[2]

1. الإشراف المستقل ,
2. قدرة مجلس الإدارة على التنافس,
3. دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة,

أولا : الإشراف المستقل

إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الشركات , فعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة فإنها تهيىء نفسها للإلتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين , وسوف يؤدي هذا إلى حث إدارة الشركة على زيادة صافي الأرباح والعمل على تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل , ويوجد هناك مجموعة من الإرشادات التي توفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان إستقلالية المجلس وهي :

(1) محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق, ص, 95.
(2) محمد مصطفى سليمان , نفس المرجع , ص, 97.

1. وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين Non Exécutive Directors لكي يصبح المجلس قادرا على ممارسة التفكير المستقل , وفي بعض الأحوال تتطلب المبادئ أن يكون غالبية المجلس من هؤلاء الأعضاء.
2. وجود شكل من إستقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة ,
3. إجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين بدون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة على إنفراد لبحث أداء الإدارة.
4. قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية إختيار أعضاء المجلس الجديد.

ثانيا : قدرة مجلس الإدارة على التنافس

هناك عامل آخر لمساعدة الإدارة على التركيز في أداء واجباتها , وهو القدرة على التنافس وهي الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما , وأن يحل في القيام به محل أولئك ذوي القدر الأقل , وينبغي أن يعمل القانون على توفير القدرة للمساهمين في إستبدال كل من مجلس الإدارة والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث , وبإختصار ينبغي أن يكون التهديد بالإستحواذ قائما بإعتباره أحد مصادر الحث على الأداء , حيث لا تجمد الإدارة لمدة طويلة .

ثالثا : دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة

إن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما , ويتضمن هذا كلا من :

- **إستراتيجية كل وحدة من العمل** : وتعني كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.
- **إستراتيجية الشركة** : وتعني الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

وفي هذا الصدد نميز بين ثلاث مهام رئيسية لمجلس الإدارة وهي المشاركة في وضع وتحديد إستراتيجيات وتوجهات الشركة , رقابة المديرية العامة , الإفصاح والشفافية الكاملة وبطريقة عادلة لكل من المساهمين والسوق, وذلك كالأتي : (1)

1. **تثبيت صحة الإستراتيجية** : المساهمون المؤسساتيون يشترطون في مجلس الإدارة إعادة النظر والمصادقة على مخطط إستراتيجية الشركة , والسهر على تطبيقها , إلا أنه مجال مفهوم إستراتيجية الشركة جدو واسع ومتشعب ولكن يجب أن يضم الخطوط العريضة والمتمثلة في

(1) Hélène Paloix , **Le Dirigeant Et Le Gouvernement D’entreprise**, France, Paris , village mondial , pearson éducation France , 2003 , PP , 56 , 59 .

عمليات النمو والتطور مثل الإستثمارات والإندماج , التنازل عن أصول الشركة , إعادة الهيكلة والتمويل والمديونية , والخزينة ,....

2. **مراقبة تسيير وأداء المسيرين التنفيذيين** : هذه المهمة الأساسية لايمكن أن تتحقق إلا إذا كان الإداريين أعضاء المجلس على علم تام بكافة المجريات وأنهم على إجتماعات متكررة وطويلة , حيث يتلقون الإداريين الأعضاء تقارير ليست فقط المنشورة على نشاط المؤسسة وإنما أيضا تقارير خاصة بنشاط الشركة شهريا أو على الأقل كل ثلاثي (هناك قوانين تلزم الإدارة بتقديم تقارير كل ثلاثة أشهر وعرضها ومناقشتها على مجلس الإدارة).

3. **إلزامية الشفافية إتجاه المساهمين والسوق** : إن مسؤولية مجلس الإدارة هي السهر على نشر المعلومات ذات الدلالة على الوضعية المالية الحقيقية للشركة إلى كل من المساهمين والسوق , وإعلامهم بكل حالة أو حادثة يمكن أن تؤثرعلى الوضع التنافسي للشركة مثل رقم أعمالها ومردوديتها , أيضا لمجلس الإدارة مسؤولية عرض ومناقشة حسابات الشركة.

المطلب الثالث : الإدارة

إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها , بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين , والإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة , فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والإستراتيجيات والأهداف الموضوعة , لذا يجب الحرص على إختيار أفراد الإدارة بعناية , لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة ,

وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم , يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي يتم من خلالها متابعة آدائهم , ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة , وعمل الخطط البديلة اللازمة كلما تطلب الأمر.[1]

وفي هذا المجال هناك جدال كبير قائم حول منصب الرئيس المدير العام أو الرئيس والمدير العام , ومنذ صدور القانون NRE [*] الضبط الإقتصادي الجديد للتشريع الفرنسي , حيث أعطى للشركات إمكانية الإختيارمن بين ثلاث أشكال للإدارة , في الشكل الأول الرئيس المدير العام يسير الجهاز التنفيذي وفي نفس الوقت يترأس مجلس الإدارة , أما في الشكل الثاني ذو هيكل أين يكون فيه الرئاسة والإدارة منفصلين , الرئيس يترأس مجلس الإدارة أما المدير يسير الجهاز التنفيذي ,أما في الشكل الثالث هناك إزدواج بين مجلس رقابة ومجلس مديرين.[2]

---

[1] عدنان قباجة , مهند حامد , إبراهيم الشقاقي, مرجع سابق , ص 35.
[*] NRE : Nouvelles régulations économiques, Adoptée par le parlement français en mai 2001.
[2] Hélène Paloix , Op , Cit , P 65

المطلب الرابع : لجان المراجعة

لقد نالت لجان المراجعة في الآونة الأخيرة إهتمام بالغ من طرف الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين , وذلك بالنظر إلى الإخفاقات والإظطرابات المالية و التسييرية في كبريات الشركات العالمية , ويرجع هذا الإهتمام للدور التي يمكن أن تلعبه اللجان المتخصصة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية وأنماط التسييرالتي تفصح عنها الشركات. وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية بالشركات ودورها في دعم وظيفة المراجعة الخارجية وزيادة الإستقلالية لها , وأيضا أهميتها في التأكيد على الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات , وهو الأمر الذي أدى إلى قيام البورصات المالية الدولية بمطالبة الشركات التي تسجل إسهمها بها بإنشاء لجنة المراجعة.[1]

وتعتبر لجنة المراجعة بشكل متزايد من ركائز حوكمة الشركات , ويذكر الكثيرون أن نجاح حوكمة الشركات , يعتمد في المنظمة على نجاح لجنة المراجعة والفشل في العضوية أو الشكل أو دور كفاءة أو إلتزام لجنة المراجعة يؤدي إلى إحداث فجوة في حوكمة الشركات والنظام الموضوعي لها في المنظمة وقد جاء في تقرير اللجنة الخاصة بمجلس إدارة شركة إنرون للطاقة , ويكمن دور لجنة المراجعة فيما يلي : [2]

أولا : عملية المراجعة الخارجية

لفحص عملية المراجعة الخارجية وعمل توصيات للمجلس فإنه يكون مناسبا في المجالات التالية :

- تعيين وتحديد أجور ومدى الإحتفاظ بالمراجع الخارجي على أساس تقييم أدائه ,
- النظرة في خطط المراجعة الخارجية والواقعة عليها وطريقة وجداول وبرامج العمل طوال السنة وفي نهاية السنة ,
- التأكد من أن المراجعة الخارجية تكمل كافة جوانب خطة المراجعة ,
- التأكد من أن الأمور التي يثيرها المراجع الخارجي يتم معالجتها بشكل سليم من جانب إدارة الشركة ,

ثانيا : القوائم المالية

- مناقشة القوائم المالية مع الإدارة العليا كلما كان ذلك ملائما ,
- ضمان من أن جميع الأمور التي تم إثارتها من جانب المراجعة الداخلية أو المراجعة الخارجية قد تم معالجتها بشكل سليم ,

---

[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص 139.
[2] نفس المرجع , ص 141.

- التوصية بأن يوافق المجلس على القوائم المالية ,
- تقدير مدى توفير التقرير السنوي للمعلومات التي يحتاجها المساهمين والمستخدمين الآخرين وأنها تقدم بالشكل الذي يحتاجونه ,
- النظر فيما كان هناك مجال للتحريف في التقارير المالية

ثالثا : نظام الرقابة الداخلية

- النظر في كفاية نظام الرقابة الداخلية , ومتطلبات الإدارة تقرير عن نظام الرقابة الداخلية ,
- التشاور مع المراجع الخارجي والمراجع الداخلي للحصول لى رأيهما بخصوص كفاية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة ,
- الحصول على تقارير خاصة عن أي إنتهاك للرقابة الداخلية يؤثر على القوائم المالية ,
- التأكد من أن المديرون واضحون في أهدافهم
- تقرير اللجنة عن فاعلية الرقابة الداخلية ,

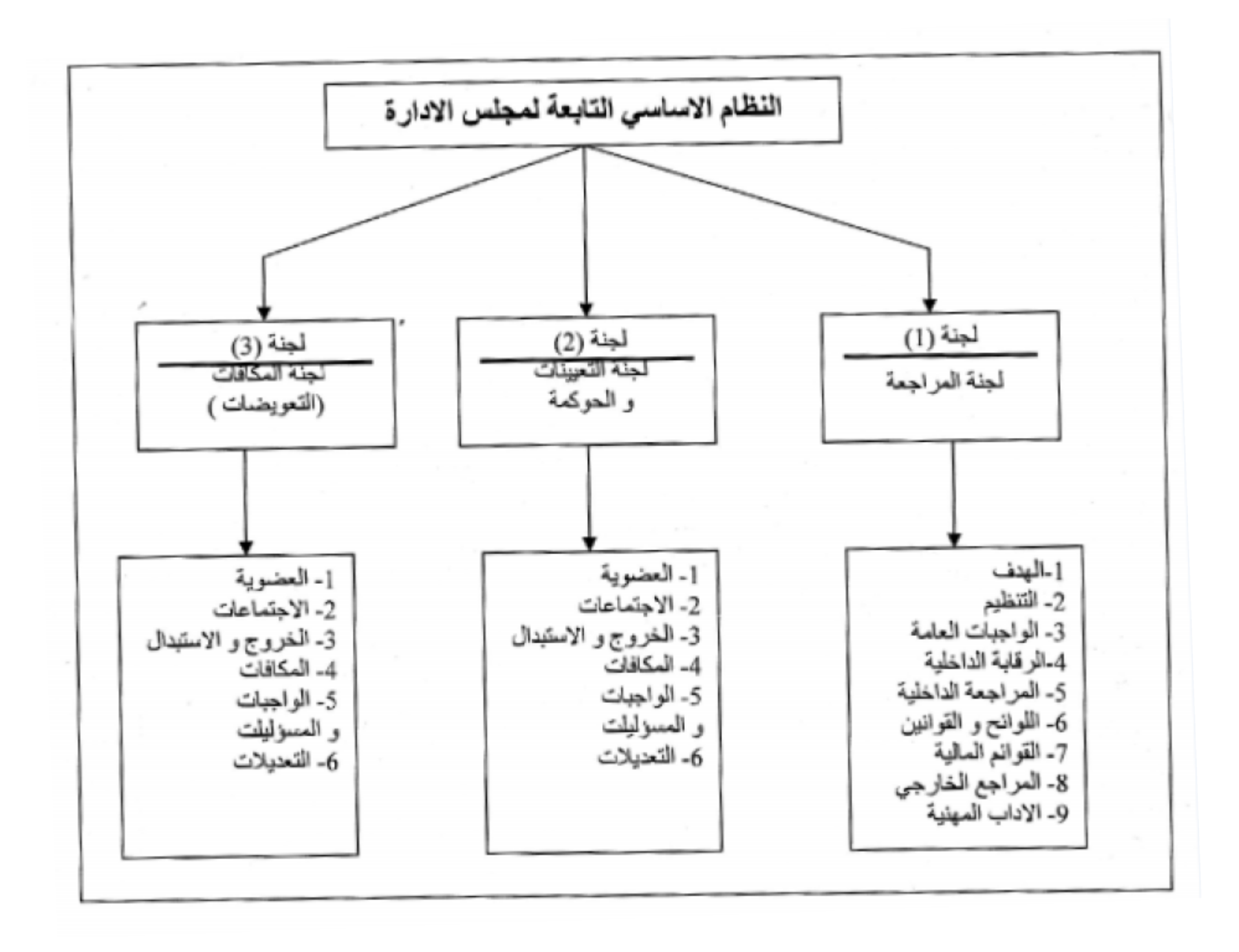
رابعا : المراجعة الداخلية

- المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين وضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تعمل وفق المعايير المهنية , وأنها تقوم بعملها جيدا وتوفى بمسؤولياتها ,
- الإشراف على أنشطة المراجعة الداخلية وتنظيمها ,
- الموافقة على إستراتيجية المراجعة الداخلية وخطتها السنوية للمراجعة والتغييرات التي تجرى خلال السنة,
- مناقشة مدى كفاية الرقابة الداخلية مع المراجع الداخلي أو الإدارة حسب ما عو ملائم ,

خامسا : إدارة المخاطر

يجب أن تضمن لجنة المراجعة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر بالمنظمة وأنه يدعم أوجه الرقابة التي بدورها توفر أساسا معقولا لإمكانية تحقيق أهداف المنظمة , ويجب أن تضمن لجنة المراجعة أن إدارة المخاطر تتم بما يتفق مع المعايير المهنية السليمة وأنها متكاملة ومتماشية مع آليات إتخاذ القرار في كل المنظمة , كذلك يجب على اللجنة ضمان أن تقارير المخاطر تنسق وتعد بالتوازي مع سياسة مخاطر الشركة وإستراتيجيتها.

الشكل رقم (07) يوضح النظام الأساسي للجان التابعة لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص : 127.

المطلب الخامس : أصحاب المصالح الأخرى

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء , والدائنين , والموردين , والعمال. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان , فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد , في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الإستمرار.

هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة , فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم السلع والخدمات , وبدونهم لاتستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة , فهم الأداة التي تحرك المنظمة . فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أوالمنتج , وبدونه لا داع لوجود شركة أو مؤسسة , لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق , وأن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه , وأن يرسخ في الشركة أهمية العميل , أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل الشركة , فهذا دليل قاطع على عدم وجود النظام الإداري القادر على تسيير الشركة بالطريقة الصحيحة.

أما الموردون فهم من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى , لذلك تعتمد الشركة إعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردون في توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب , وبالجودة والتكلفة المناسبتين , وأي تأخير في تسليم هذه المواد و الخدمات ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج في الشركة , وبالتالي يؤثر على خدمة العميل.

أما فيما يتعلق بالممولين , المصارف والشركات المالية , وجميع الأطراف التي تمنح الشركة تسهيلات إئتمانية , ومنهم الموردون الذين يمنحون الشركة مهلة من الوقت لدفع المبالغ المستحقة على الشركة نتيجة الخدمات أو المواد التي يبيعونها لها.

خلاصة الفصل الثاني

سعينا في هذا الفصل إلى تناول ماهية حوكمة الشركات بالإضافة إلى نماذج ومحددات حوكمة الشركات , كما تطرقنا إلى أهم النظريات الإقتصادية المؤثرة على أداء وحوكمة الشركات , وأيضا أهم الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات , وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- لقد كان ظهور وإهتمام بنظام حوكمة الشركات إستجابة للفضائح والإنحرافات الإدارية والمالية الذي عرفته كل من الولايات المتحدة الأمريكية , إنجلترا وفرنسا , بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين ؛
- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية , فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لحوكمة الشركات , إلا أنه هو كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة الشركة في شفافية وأمان , وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة وتجنب الصراعات والنزاعات بين الأطراف الآخذة وفي أخلاقيات وآداب المهنة وإحترام الحقوق وتطبيق المسؤوليات ؛
- تزايدت أهمية حوكمة الشركات في كثير من الدول نتيجة زيادة التوجه نحو إقتصاد السوق وإنفصال الملكية عن الإدارة , مما أدى بهذا الأخير بدوره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين من طرف المساهمين ومن ثم الوقوع في أزمات ؛
- إن الأداء الإقتصادي للشركات يرجع بالدرجة الأولى إلى نموذج حوكمة الشركات المطبق في هذه الأخيرة , وفي هذا الصدد نميز بين ثلاث أنواع من النماذج , وذلك نظرا للإختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية والتشريعية بين الدول ؛
- إن التطبيق السليم والجيد لمبادئ حوكمة الشركات يرتبط إرتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه الشركة سواء الخارجي أم الداخلي , بحيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات والشركة ملزمة بالتأقلم معها والإستفادة من مزايا المحيط ؛
- على إختلاف النظريات الإقتصادية المؤثرة على حوكمة الشركات يكون الإختلاف في أداء الشركة , والتي من أبرزها نظرية الوكالة التي تضمن تحقيق الأداء والفعالية للشركة ؛
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يضمنه مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات , ولكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة ومن ثم رفع الأداء.

الفصل الثالث

الحوكمة في المنظومة المصرفية

تمـهيـد

لقد سببت العولمة الاقتصادية تغيرات و تطورات سريعة في الأسواق المالية وحركة رؤوس الأموال و التقدم التكنولوجي، وأحدثت تغيرات بنكية عالمية مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة على البنوك تطلبت إحداث تغيرات جوهرية كما خلقت منافسة بين المنشات البنكية و غير البنكية على الأسواق الذي كان حكرا على البنوك التعامل فيها ، وأحدث هذا نموا في الأسواق المالية وتطور و تنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها ، وتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال وتسيير المخاطر وتطلب تغيير القوانين ونظم الإشراف للمحافظة على سلامة النظام البنكي.

و تلعب البنوك دورا رئيسيا في اقتصاديات الدول خاصة التي لا تملك أسواق مالية متطورة مثل الدول النامية إذ أنها المصدر الوحيد لتمويل غالبية المشروعات في هذه الدول وهي التي تقوم بتعبئة المدخرات من المواطنين و إعادة ضخها في الإقتصاد عن طريق الإقراض ، بالإضافة إلى أن البنوك تتحمل مخاطر ضمن عملياتها خاصة الائتمانية و حتى غيرها مثل تلك المتعلقة بتسويات التجارة الخارجية وتغيرات أسعار الصرف أحيانا ، فان إفلاس أي بنك من البنوك يعرض المودعين وحاملي الأسهم لخطر عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات و حتى الإفلاس كما , أن انهيار أحد البنوك سيكون له انعكاساته السلبية على القطاع المالي برمته و المتعاملين مع هذا القطاع و بالتالي الاقتصاد ككل ، لذا فمن الضروري المحافظة على السلامة البنكية و سلامة النظام البنكي ككل ومن بين الوسائل المساعدة على ذلك نجد تطبيق الحوكمة في البنوك.

المبحث الأول : مفهوم الحوكمة المصرفية وأهمية تطبيقها ومبادئها

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في الصناعة المصرفية من جهة , ومن جهة أخرى زيادة الضغوط التنافسية وحدوث الأزمات المالية وإنتقال عدوى الأسواق , أدى هذا إلى زيادة التركيز على تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في المصارف , وإبراز أهميتها , وهو ما سنحاول التطرق له من خلال :

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة في البنوك ووجهات النظر المختلفة

المطلب الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة في المصارف

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة في البنوك ووجهات النظر المختلفة

نظرا لخصوصية المؤسسات المصرفية عن غيرها من الشركات , فإنها تتميز بأسلوب حوكمة خاص بها , وهذا ما سنتعرض له في المحاور التالية :

الفرع الأول : مفهوم الحوكمة في البنوك

يعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين. [(1)]

كما تعرف أيضا الحوكمة في البنوك (حسب أحمد منير النجار)على أنها مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتنطبق الحوكمة في الجهاز البنكي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة.[(2)]

بالإضافة إلى أنه من المنظور المصرفي ينبغي تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، لأنه يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء و تطوير مستوى الإدارة، ووفقا للجنة بازل فإنها ترى: أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي:[(3)]

- و ضع أهداف المؤسسة ؛

---

(1) لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري, مرجع سابق.

(2) لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري, نفس المرجع.

(3) عبد الكريم قندوز , بومدين نورالدين **, دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي** , مداخلة في الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللاإقتصادية الوطنية , من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة , الجزائر , يومي 4 و5 ديسمبر 2007.

- إدارة العمليات اليومية للمؤسسة للكفاءة ؛
- مراعاة ذوي الشأن للمتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين ؛
- إدارة أنشطة المؤسسة و تعاملاتها بطريقة آمنة و سليمة وفقا للقوانين السارية و بما يحمي مصالح المودعين.

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المعني وإدارته من الجهة الأخرى, كما يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها.

والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " لجنة بازل " للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها:[1]

- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللبنك وتحديد مسؤوليات الإدارة.
- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
- ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.

ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة

الفرع الثاني : الحوكمة في البنوك ووجهات النظر المختلفة

تختص البنوك بميزة معينة فيما يخص ممارسة الحوكمة و تبرز أكثر هذه الميزة في الدول ذات السوق المالي الضعيف و يعني ذلك أن يتم تحليل مسألة الحوكمة و البنك من خلال وجهتي نظر نتناولها بالتفصيل فيما يلي[2] :

❖ **و جهة النظر الأولى : الحوكمة في البنوك بإعتبار البنك أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة**

وجهة النظر هذه (أحمد منير النجار) ترى أن البنك عبارة عن شركة (عمومية ، عائلية أو شركة مساهمة) ذات نشاط استراتيجي من مصلحتها وواجبها الاستفادة من حوكمة الشركات و تطبيقها في

---

[1] محمد حسن يوسف , **محددات الحوكمة ومعاييرها** , مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر , بنك الإستثمار القومي , 2007 , ص 13.
[2] لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري, مرجع سابق.

نشاطها.

و كما أشرنا له سابقا تعني الحوكمة في البنوك مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الإهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية ، وتنطبق الحوكمة على البنوك العامة و الخاصة و المشتركة .وتتمثل العناصر الأساسية في عملية حوكمة البنوك في مجموعتين:

المجموعة الأولى : تتمثل في الأطراف الداخليين وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

ويبرز هنا دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء البنك ومصالح الرقابة التابعة للبنك التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين – إن كان البنك شركة مساهمة - الذين يطلب منهم السهر على القيام بدورهم في الرقابة على أداء البنك .

المجموعة الثانية : تتمثل في الأطراف الخارجيين، الممثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

و لإنجاح الحوكمة في البنوك لا بدا من تطبيق أحكام الرقابة الفعالة الموضوعة وهذا يعتمد على عدة أطراف هي البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى البنك المطبق للحوكمة وإدارته الداخلية من جهة أخرى حيث تحتل قناعة إدارة البنك بفوائد الحوكمة أهمية بالغة في تطبيق هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها، و حتى تتم العملية فلا بدا من توافر الشفافية و المعلومات في الوقت المناسب وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية ، و التدريب للرفع من مستوى القدرات البشرية المتوافرة.

❖ **وجهة النظر الثانية : الحوكمة في البنوك باعتبار البنك قناة تمويلية للشركات في الدولة**

وجهة النظر هذه (حتامله، 2005) ترى أن البنوك بكونها مصدرا مهما للتمويل و تزداد أهميتها في الدول النامية و ذات السوق المالي غير المتطور بالتالي يمكن استخدامها كقناة لمراقبة و ضمان تطبيق الحوكمة في الشركات التي تطلب قروضا تمويلية حفاظًا على حقوق البنك في استرجاع أمواله.

و تشكل بذلك أحد أهم محددات الحوكمة الخارجية للشركات في الدول النامية ، يمكن الاعتماد عليها و إن غابت الأسواق المالية المتطورة وتبعا لذلك تعد سلامة القطاع البنكي في الدولة من بين أهم ما يساهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

ومنه يعد اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفر الممارسات السليمة لها عند اتخاذ قرار الإقراض للعملاء هو المدخل الأساسي المتبع لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، و يمكن تفعيل ذلك في اتجاهين :

الأول : إتباع الحوكمة و توفر ممارسات سليمة لها يؤخذ كأحد أركان قرار منح القرض الأمر الذي يدفع الشركات الطالبة للقروض إلى الاهتمام بتبني الحوكمة لتسهيل الحصول على التمويل .

الثاني : جعل أسعار الفوائد المفروضة على القروض في علاقة عكسية مع مدى درجة الاهتمام بالحوكمة و التطبيق السليم لها بحيث تلمس الشركات الراغبة في الحصول على التمويل جدوى الحوكمة ودورها فـي تسهيل الحصول على القروض بأسعار فائدة منخفضة.

وهكذا فان البنوك قادرة على دعم مفهوم الحوكمة من خلال تطبيقها لمعايير معينة في تحديد تكلفة التمويل وذلك بتقديم هامش تكلفة أقل للشركات التي تطبق الحوكمة باعتبارها شركات قليلة المخاطر، لأن الشركات التي تطبق مفاهيم الحوكمة أقل عرضة للتقلبات وأعلى درجة في سلم الأمان مما يسهل على البنوك متابعة أدائها وهو أمر يدعو لتخفيف تكلفة الائتمان.

و لتطبيق ما سبق لا بدا من مراجعة السياسات الاقراضية للبنوك لتتضمن هدف تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المقترضة ضمن إستراتيجية البنك ،و أن يتم تعريف أفضل العملاء بأولئك الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات لأنهم يضمنون فـي النهاية تخفيض المخاطر التي قد يتعرض لها البنك .

المطلب الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

تؤدي البنوك دورا هاما في خدمة التنمية الإقتصادية , ومن ثم فإن تطبيق الحوكمة فيها تكتسي أهمية خاصة , بالإضافة إلى دورها في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الأخرى , وسنتناول من خلال هذا المطلب أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في الفرع الأول , أما الفرع الثاني يتناول دور البنوك في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات .

الفرع الأول : أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية

لا شك أن أهمية الحوكمة بالمصارف تعود لأهمية المصارف ذاتها، (أي النظام المصرفي ككل)، فالنظام المصرفي يعتير أحد أعمدة التمويل في أي اقتصاد، و لا شك أن ضمان استقرار النظام المصرفي و عدم تعثره أمر مهم في أي اقتصاد. و الحوكمة مفهوم يتعلق بالاقتصاد الجزئي، أي بالمؤسسة...و في الجهاز المصرفي فإن عدوى انتقال التعثر و الإفلاس ما بين المصارف أمر لا يحتاج إلى كثير من الإثبات، خاصة أننا لسنا ببعيدين عن أزمات مالية و مصرفية كانت بدايتها تعثر مصرف واحد , لتوضيح أهمية حوكمة الشركات و كيف تؤدي إلى ضمان جودة المعلومات، فلابد من الرجوع قليلاً إلى الوراء، فابتداءًا من سنة 1997 مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة

الشركات. و الأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة معلومات في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"...[1]

كما تعتبر البنوك الأكثر عرضة وهشاشة وتهديدا إتجاه الأزمات والتقلبات [*] , أكثر من المؤسسات الأخرى , وذلك للأسباب التالية :[2]

- السيولة المصرفية تعتبر جزء من الإلتزامات البنكية تحت الطلب من طرف أصحاب معظم الودائع , بإعتبار أن غالبية أصول البنك لا تمثل سيولة حالية إلا على المدى البعيد.
- من بين الوظائف الرئيسية للأموال الخاصة للبنك هي إمتصاص وإستيعاب الخسائر المحتملة , وهذا يمثل جزء محدود مقارنة بالأصول ذات المخاطرة.
- إن إستمرارية وديمومة البنك ترتكز أساسا على سمعته التجارية , والثقة الموضوعة فيه من طرف أصحاب الحقوق ومستوى الأداء الذي يحققه , حيث يمكن أن يقع البنك في أزمة مالية خارج إدارة أعماله وذلك من خلال إشاعات غير مبررة أو تسيير في نظام المقاصة ...

حيث أنه مع حلول أزمة ثقة في بنك معين من طرف أصحاب الودائع , فإن هذا يعرض النظام المالي والمصرفي ككل إلى تجميد ووقف.

بالإضافة إلى المزايا التي تحققها الحوكمة للشركات فإن للبنوك نتائج إيجابية تبرز لنا أهمية تطبيق الحوكمة فيها من أهمها مايلي : [3]

- زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال ، والحد من الفساد ،
- التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تطبيق قواعد الحوكمة والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر ، و يسبب ذلك أيضا انتشار الحوكمة و فوائدها على الشركات و البنوك و الاقتصاد ككل

---

[1] عبد الكريم قندوز , بومدين نورالدين , مرجع سابق.

[*] La vulnérabilité bancaire .

[2] Zuhayr MIKDASHI , **Les Banques A L'ere De La Mondialisation** , ECONOMICA , Paris , 1998, P , 7.

[3] لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري, مرجع سابق.

- يرى (فؤاد شاكر)الأمين العام لاتحاد البنوك العربية أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك بشكل كامل و ليس التطبيق الجزئي لها لأن ذلك يؤثر في تقييم وأداء البنوك التي تعد المحرك الرئيسي لمدخرات المجتمع.
- الحوكمة في البنوك تمكن من الاستفادة الأمثلية من رفع حجم الاستثمارات في القطاع الخاص ، والاستفادة من حجم السيولة النقدية الموجودة في الدول
- نشر الوعي , ودعم المبادرات التي تخدم تطبيق الحوكمة يجذب الاستثمارات الخارجية ويخلق بيئة تنافسية.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يكون عنصراً رئيسياً لاندماج البنوك في سيرورة الاقتصاديات العالمية ، خاصة تلك التي تعاني من عدم اللحاق بركب البنوك العالمية العملاقة.
- في عصر العولمة أصبح لزاماً على البنوك أن تطور أنظمة الحوكمة فيها من أجل بلورة استراتيجياتها وآليات صنع القرار فيها بالكيفية والسرعة اللازمتين للتعامل مع العالم الخارجي، بما في ذلك البنوك الدولية
- وضع معايير لتأطير العلاقة بين مجالس الإدارة والمساهمين عن طريق تنظيم وتحديد وتوزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تطبيق الحوكمة من شأنه الوصول إلى تحقيق أهداف البنوك والشركات عموماً عبر الممارسات التي تتسم بالشفافية، وتحديد المسؤولية والمساءلة، وهي أساس لبناء الثقة مع المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بما فيها الجهات الإشرافية.

الفرع الثاني : دور البنوك في تعزيز وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

إنطلاقا من أن البنوك تعتبر الممول الرئيسي للشركات , إن وجود نظام مصرفي سليم يعتبر أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية , وقطاع الشركات , حيث يوفر القطاع المصرفي الإئتمان والسيولة اللازمتين لعمليات الشركة ونموها , كما أن القطاع المصرفي السليم هو أحد أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات. ونجد أن إهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند إتخاذ القرار بمنح الإئتمان للعملاء هو المدخل الأساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة بحيث يكون توفر ممارسات سليمة للحوكمة عامل فاعل بإتجاهين : [1]

---

[1] محمد مصطفى سليمان , مرجع سابق , ص ص,296 ,297.

- **الأول** : إعتبار الحوكمة إحدى أركان القرار الإئتماني الأمر الذي يدفع المقترضين إلى الإهتمام بتبني الممارسات السليمة للحوكمة لتسهيل الحصول على الإئتمان.
- **الثاني** : فهو أن تتضمن أسعار الفوائد الممنوحة للعملاء مرونة ملموسة تجاه إلتزام العملاء بالممارسات السليمة للحوكمة بحيث بقتنع العملاء بجدوى الحوكمة ودورها في تسهيل الحصول على الإئتمان بأسعار فائدة منخفضة.

ورغم إهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند إتخاذ القرار بمنح الإئتمان إلا أن هذا الإهتمام لم يرق بعد إلى إعتباره أحد الركائز الأساسية لمنح الإئتمان , ويعزى ذلك إلى إعتبارات عديدة أهمها أن البنوك نفسها قد تنقصها الحوكمة , ولم يتوفر بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية , العليا إضافة إلى أن الثقافة المحلية لاتزال تنظر إلى قضايا الحوكمة بإعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية , كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

إن مراجعة السياسات الإئتمانية لدى البنوك يظهر مدى الحاجة إلى أن تتضمن هذه السياسات شقا يعنى بمبادئ حوكمة الشركات , ضمن رؤية وأهداف البنك نفسه , كما يجب أن يشمل تعريف البنك لمفهوم أفضل العملاء الذين يتم منحهم سعر الفائدة المفضل(*) , أولئك العملاء الذين تتوفر لديهم ممارسات سليمة لمبادئ حوكمة الشركات , إضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم العملاء(+) وإن كانت تعنى جزئيا بقضايا الحوكمة إلا أن تفعيلها أكثر يعتبر إحدى الأدوات التي تستطيع البنوك من خلالها تعزيز مبادئ حوكمة الشركات , التي يضمن لها في النهاية تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها وضمان عدم حدوث متغيرات مفاجئة.

إن إدخال وتعزيز ثقافة حوكمة الشركات ضمن مفاهيم الثقافة السائدة لدى مسؤولي ومدراء الإئتمان , يعتبر أمرا ضروريا بإتجاه تدعيم وتعزيز هذا المفهوم , مع النظر بعين الدعم والإهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة , التي يتطلب تبنيها لمبادئ الحوكمة سياسات وأدوات مختلفة عن تلك المطلوبة للشركات الكبرى .

(*) Taux préférentiel.
(+) Rating : Cotation

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة في المصارف

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة فى المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفى فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان : " Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة فى المصارف وتتمثل فى :- [1]

المبدأ الأول :-

يجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالبنك ، و يكون أعضاء مجلس الادارة مسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفة المالى وعن صياغة استراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض فى المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على اكمل وجه تجاه البنك ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة البنك وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التى يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبى الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية فى الوقت المناسب لتحديد اوجه الضعف فى الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشان ادارة مخاطر الائتمان ،السوق ,السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التى تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسئولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك .

المبدأ الثانى :-

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الادارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل أخذا فى الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية فى البنك ، ويجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التى تضعف الحوكمة واهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الادارة

[1] Comité de Bale sur le contrôle bancaire, Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, banque des règlements internationaux , Février 2006, P 7 .

والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

المبدأ الثالث :-

يجب على مجلس الادارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة فى البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات .

المبدأ الرابع:-

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وان تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التى وضعها مجلس الادارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية .

المبدأ الخامس :-

يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلال مراقبى الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التى يتم الحصول عليها من الادارة عن عمليات وأداء البنك ، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك فى الآجل الطويل .

ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالى للبنك فى جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبى الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا فى عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح فى القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الادارة .

المبدأ السادس :-

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك فى الآجل الطويل وان ترتبط حوافز الادارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك فى الآجل الطويل .

المبدأ السابع :-

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية فى البنوك فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين فى السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة البنك فى ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للبنوك المسجلة فى البورصة لتحقيق الانضباط فى السوق ، ويكون الإفصاح فى الوقت المناسب والدقيق من

خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا فى البورصة ، ومن ضمن المعلومات التى يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة فى البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين .

المبدأ الثامن :-

يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التى يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التى يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

من خلال المبادئ السالفة الذكر نجد أن مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية تركز في مقترحاتها المعدلة الصادرة سنة 1999 والتي أصبحت تعرف بمقررات بازل 2 على أهمية وضرورة الحوكمة الجيدة لتحقيق الإستقرار المصرفي , ومن أهم الركائز التي يقوم عليها إتفاق بازل 2 الإفصاح والشفافية وهو العنصر الجوهري في حوكمة الشركات والبنوك , حيث قامت لجنة بازل بدراسة هامة حول متطلبات تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية من خلال دور ومسؤوليات مجلس الإدارة , وإبراز دور المدققين الداخليين والخارجيين , ودور السلطات الإشرافية والرقابية في تأمين الحوكمة الجيدة في البنوك.

المبحث الثاني : ميكانيزمات الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر

لقد عرف النصف الثاني من القرن 19 عدة أزمات إقتصادية , وكان أهم مايميز هذه الأزمات أنها ذات أبعاد مالية ومصرفية , وقد لاحظت السلطات العمومية الدور الأساسي والجوهري الذي لعبته الأزمات المصرفية في ظل الظروف الإقتصادية العامة , وسنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب كمايلي :

- المطلب الأول : ميكانيزمات الحوكمة المصرفية
- المطلب الثاني : مسؤولية مجالس إدارة البنوك و الحوكمة المصرفية
- المطلب الثالث : الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

المطلب الأول : ميكانيزمات الحوكمة المصرفية

كما سبق وأن تطرقنا إلى ميكانيزمات (خارجية وداخلية) حوكمة الشركات بصفة عامة في الفصل الأول , كذلك في إطار الحوكمة المصرفية هناك نوعين من الميكانيزمات , الخارجية وتتمثل في المعايير التنظيمية الإحترازية (*) , أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنك.

الفرع الأول : الميكانيزمات الخارجية (المعايير والتنظيمات الإحترازية)

ويقصد بالمعايير والتنظيمات الإحترازية جميع الإجراءات التي تسمح بالتقليل أو التحكم الجيد في مختلف المخاطر الناتجة عن مكونات النظام المالي , وهذه الإجراءات والقواعد يجب أن تكون صادرة من أجل بلوغ هدفين أساسين وهما : إستقرار النظام وحماية أصحاب الحقوق , من خلال العناصر التالية : (1)

أولا : الإثبات النظري للمعايير والتنظيمات الإحترازية

إن دراسة وتحليل المنظومة المصرفية تقودنا إلى تحديد ثلاث عراقيل أساسية تمنح للدولة التدخل من زيادة فعالية السوق المصرفية والمتمثلة في عدم تجانس المعلومات , وجود أثار خارجية (جانبية) (+) سواء على مستوى الإقتصاد الكلي أو على مستوى الإقتصاد الجزئي.

1- عدم تماثل (تناسب) المعلومات :

إن إشكال المعلومة يتواجد على مستوى العلاقة بين أصحاب الودائع ومسيري البنك , من جهة نوعية حقوقهم , أصحاب الودائع يتعرضون لحالة عدم اليقين فيما يخص تسديد حقوقهم , ومن جهة أخرى فإن

(*) La réglementation Prudentielle.
(1) Houssem RACGEDI , Op , Cit , P 9 .
(+) Les externalités.

خصوم (موارد) البنك تتكون عدد كبير من أصحاب الودائع الصغيرة , وهذه الثنائية تجعل الرقابة على البنوك جد صعبة .

2- الآثار الخارجية للإقتصاد الكلي :

إن إفلاس بنك يؤدي إلى ضياع المعلومات بالنسبة للمقترضين المتعاملين مع هذه المؤسسة , ونتائج وخيمة على النمو الإقتصادي , وينتج عنه أيضا إنخفاض في المستوى العام للإستثمار , أي بطريقة غير مباشرة إرتفاع في البطالة , من جهة أخرى أيضا فإنه إذا تعرض النظام المالي لمخاطر فهذا يعني أن الإقتصاد الكلي في خطر, وهذا مايفسر إنشغال الدولة ورغبتها وحرصها على تنظيم ورقابة المجال المصرفي.

3- الآثار الخارجية للإقتصاد الجزئي (الخطر النظامي)[*] :

إن الخطر النظامي هو تهديد خاص بالنظام المصرفي يعرف ب أثر دومينو [+] , فهذا النوع من الأزمات يمس جميع المتعاملين في السوق المالي , وهذا هو الإثبات الأكثر قبولا من طرف الإقتصاديين الذي يفسر تدخل الدولة في شكل تنظيم ورقابة إحترازية.

ثانيا : أهداف المعايير والتنظيمات الإحترازية

تهدف المعايير والتنظيمات الأحترازية إلى توحيد شروط المنافسة المصرفية , تعزيز الضمانات المصرفية وتحديث وتطوير سير البنوك.

1- توحيد شروط المنافسة المصرفية

إن وضع وتعزيز شروط المنافسة المصرفية تعتبر هدف نهائي بالنسبة للمعايير والتنظيمات الإحترازية , من تحقيق المساواة في التعامل الحر مابين البنوك في السوق , وخلق محيط تنافسي يسمح للبنوك بالتطور والحفاظ على إستقراره وصلابته.

2- تعزيز الضمان والأمان المصرفي

للمعايير والتنظيمات الإحترازية هدف تجريبي يتمثل في التصدي ومواجهة كل خطر من شأنه أن يعترض البنك ويضع النظام المصرفي ككل في أزمة , ولهذا فإن معايير الضبط المصرفي تهدف إلى رقابة دائمة وإستقرار في النظام المصرفي من أجل إرساء الثقة في النظام وتجنب الأزمات النظامية للنظام المصرفي.

3- تحديث سير البنوك

إن حملات التجديد والإبتكارات المالية , أثرت على سير البنوك : الأسواق الجديدة , العمليات الجديدة , التطبيقات المصرفية الجديدة , ولهذا يجب أن تتأقلم المعايير والتنظيمات الإحترازية مع هذه التطورات.

---

[*] Le risque systémique.
[+] Effet domino : réaction en chaîne provoquant une série de catastrophes.

الفرع الثاني : الميكانيزمات الداخلية

تتمثل الميكانيزمات الداخلية للحوكمة المصرفية في الأساليب الإدارية التي تدار بها هذه الأخيرة , وفي هذا البعد الداخلي للحوكمة المصرفية سنركز النموذج الأحادي أي مجلس الإدارة والرئيس المدير العام , بحيث يعتبر النموذج الأكثر إستعمالا في المصارف الكبرى.[1]

أولا : تعريف مجلس الإدارة حسب نظريات الحوكمة

حسب (Charreaux 2000) , لم يعد مجلس الإدارة ميكانيزم يساهم في خلق القيمة فقط , بل هو جهاز سلطة , سيطرة , البحث عن الفرص وخلق معايير إجتماعية ....

1- حسب النظرية التعاقدية المالية للحوكمة

يتدخل مجلس الإدارة من أجل تحفيز ورفع أداء المسيرين , وذلك من خلال نظام المكافآت أو تهديدهم بالعزل من مناصبهم , ودور المجلس الإنظباطي يعتبر ضعيف خاصة في الشركات ذات رأس المال العائلي للمسير , ولمجلس الإدارة السلطة أثناء مهامه لحماية مصالح الأطراف الأخرى.

2- حسب النظرية التشاركية للحوكمة

حسب هذه النظرية يعتبر مجلس الإدارة أداة لتسهيل خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة للمؤسسة , بحيث يتدخل مجلس الأدارة كجهاز هرم في السلطة من أجل تقسيم مداخيل المؤسسة , وتشجيع العمل الجماعي.

3-حسب النظرية الإستراتيجية للحوكمة

يعتبر مجلس الإدارة أداة حصول على المعلومات ويساعد على خلق الكفاءات , بحيث يلتزم مجلس الإدارة بتسهيل وتطوير هذه الكفاءات والمساعدة على بناء التوجهات الإستراتيجية الجديدة.

ثانيا : دور مجلس الإدارة في حوكمة المصارف

قام بنك التسويات الدولية سنة 1999 بتحديد إستراتيجيات وإلتزامات مجلس الإدارة للصناعة المصرفية كما يلي :

- يسهر مجلس الإدارة ويحرص على قيام الإدارة العامة للبنك بتطبيق سياسات من شأنها أن تمنع الأنشطة المشوهة لنوعية الحوكمة مثل صراعات المصالح , القروض المقدمة للمسيرين والعمال , منح معاملة خاصة ومفضلة لجهة أخرى ؛
- الإدارة العامة يجب أن تتحمل وتمارس الرقابة إتجاه إطارات مجالات ونشاطات متخصصة ؛
- يجب أن يقوم محلس الإدارة بتحديد المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتقه وكذلك على الإدارة العامة ؛
- كذلك يجب أن يضمن الكفاءات والمؤهلات للإداريين على مستوى المجلس ؛

[1] Houssem RACGEDI , Ibid , P 13.

- ➢ مجلس الإدارة يعزز الحوكمة على مستوى البنوك حسب بنك التسويات الدولية , حيث أنه يضمن وظيفة كبح وثقل مضاد للتسيير الجاري للبنك , يعمل على تقديم التوصيات والآراء وتجنب صراعات المصالح , ويجتمع بصفة دورية مع الإدارة العامة ولجان التقديم ؛
- ➢ يجب يسهر مجلس الإدارة على المعاملة العادلة لكل المساهمين ؛
- ➢ يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تطبيق المعايير الأخلاقية , كما يأخذ بعين الإعتبار مصالح مختلف الأطراف ؛
- ➢ يجب أن يتوفر مجلس الإدارة على بعض الوظائف الأساسية , إعادة النظر وإدارة إستراتيجية البنك , تحديد الأهداف وممارسة الرقابة , إجراءت نشر وتوزيع المعلومات والإتصال للبنك , توظيف أهم المسيرين , وتحديد مكافآتهم مقارنة مصالح البنك والمساهمين , تسيير نزاعات المصالح ,

وفي الأخير فإن لجنة "بال " تلح على الشفافية المصرفية , حيث في ظل غياب هذه الشفافية , من الصعب تقييم مسؤوليات مجلس الإدرة والإدارة العامة , أيضا إن لجنة " بال " في تقريرها للشفافية المصرفية تركز على الدور المركزي للإتصال المعلوماتي بين مختلف أجهزة البنك , حيث تعتبر الشفافية الشرط الحيوي والضروري للسير الحسن للأسواق المالية وتجعله أكثر كفاءة وتسمح بالحصول على المعلومات لمختلف المؤسسات المعنية.

المطلب الثاني : مسؤولية مجالس إدارة البنوك والحوكمة المصرفية

سنعرض في المطلب أهم المسؤوليات التي أوكلت لمجلس الإدارة , الرامية إلى تطبيق الحوكمة الجيدة بالبنوك كما يلي :

المسؤوليات العامة :

تختلف البنوك عن عموم الشركات لأن إنهيارها يؤثر على دائرة أكثر إتساعا من الأشخاص فضلا عما قد يؤدي إليه من إضعاف النظام المالي ذاته , وما يحدثه من آثار سيئة على الإقتصاد بأسره. وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنوك , وتضل المسؤولية تلاحقهم حتى بالرغم من خضوع عملهم لإشراف جهة تنظيمية مهمتها هي ضمان قيامهم بأعمالهم بطريقة تؤدي إلى الإستقرار, ويتركز إهتمام المشرفين التنظيميين على نوعية إدارة البنك , إبتداء من مجلس الإدارة ذاته.[1]

وعلى أعضاء مجلس الإدارة عقد إجتماعات المجلس وفق ضرورات العمل على ألا تقل عن مرة كل ثلاثة أشهر , ويجب على رئيس مجلس الإدارة أن يتأكد بإستمرار أن ترتيب جدول الأعمال وإدارة الإجتماعات

---

[1] جوناثان تشاركهام , **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك** , المنتدى العالمي لحوكمة الشركات , ترجمة , مركز المشروعات الدولية "CIPE", http : // www.cipe-arabia. org./pdfhelp. Asp. , 05/10/2009 , 37 : 22 , ص 17.

تتناول الموضوعات المعروضة وتعطيها لإهتمام الكافي , ويجب على مجلس الإدارة أن يحدد مواعيد إجتماعاته لسنة قادمة بما في ذلك مواعيد الحصول على التقارير من كافة اللجان ذات الصلة ومن المراجع الداخلي , وأيضا من المراجعيين الخارجيين.

وفي الدول التي تتبع نظام المجلس الواحد , يكون لبعض أعضاء مجلس الإدارة نوعان من الواجبات , واجبات تنبع من مناصبهم كأعضاء مجلس إدارة وواجبات تنفيذية.

إن مسؤولية ضمان كفاءة وفعالية إدارة البنك تقع على كل عضو مجلس إدارة على حدة وعلى المجلس مجتما.

التنظيم :

العناصر الرئيسية لواجبات أعضاء مجلس الإدارة المتعلقة بالتنظيم العام للبنك هي : [1]

- دعم إدارة البنك في المهام الموكلة إليها بتطوير أعمال البنك وتشجيع الإبتكارات بهدف تحقيق الأغراض المستهدفة ؛
- النظر بعناية شديدة إلى الموارد البشرية والمادية والمالية وإلى نقاط القوة والضعف به , وترتيبا على ذلك , الإتفاق على أهدافه والإستراتيجية طويلة الأجل وخطط العمل في الأجلين المتوسط والقصير , هذا على أن يؤخذ بعين الإعتبار في نفس الوقت البيئة الإقتصادية التي سيعمل البنك في محيطها ؛
- التأكد من إرسال الخطط إلى جميع من سيتأثرون بهذه الخطط في المنشأة ؛
- وضع إطار واضح من السياسات والأهداف في كافة المجالات التي يجب أن تعمل الإدارة في نطاقها , وهذه السياسات تغطي السياسات الخاصة بالأفراد والنظام المالي الأساسي بما في ذلك وضع الموازنات والعمليات المالية , بما فيها إدارة الأصول والإلتزامات والتخطيط الرأسمالي والإستثمارات ؛
- النظر في عمليات الأندماج والإستحواذ ؛

القيادة :

تتمثل مهام القيادة في أعضاء مجلس الإدارة في الواجبات التالية :

- وضع الأسس السلوكية والأخلاقية لكافة العاملين بالبنك من خلال القدوة ووضع قواعد للقيم والسلوك السليم , وينبغي أن يتم التعبير عن القيم المؤسسية للبنك وسياسته الأخلاقية بصورة مبسطة ومختصرة وأن تكون متاحة للجميع , ويبقى السلوك القدوة لأعضاء مجلس الإدارة هو أكثر المؤثرات إقناعا بالقيم الأخلاقية ؛

[1] جوناثان تشاركهام , نفس المرجع , ص ص 17 , 18 .

- الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح في الأمور المعروضة أمام المجلس , والإمتناع عن الإشتراك في المناقسات الخاصة بها , والإمتناع عن التصويت وهو أمر يجب إثباته في محضر الجلسة ؛
- التأكد من إلتزام عمليات البنك بكافة القوانين السارية ؛
- تشجيع ثقة المودعين والعملاء في نزاهة المعلومات التي تتدفق من البنك , ويجب على أعضاء مجلس إدارة البنك إدراك ضرورات السرية التجارية , مع عدم إستخدام ذلك كعذر لاضرورة له لعدم الشفافية ؛
- وينبغي عليهم أن ينظروا إلى الشفافية بإعتبارها القاعدة , ويقع عبئ الإثبات على أولئك الذين يعطون الأولوية للضرورات التجارية .

تقديم التقارير:

على الرغم من زيادة المسؤولية التي يعهد بها إلى لجان المراجعة للتأكد من سلامة القوائم المالية , وبحثها مع المراجعين الخارجين , فإن الواجب النهائي هو التأكد من أن أية تقارير يصدرها البنك بما في ذلك القوائم المالية , تقدم صورة حقيقية وصادقة عن مركزه , بين تضل مسؤولية الأداء من مسؤوليات مجلس الإدارة بأسره , ومهما كانت المشورة والنصائح التي يتلقونها ومهما كانت المتطلبات الرسمية , فليس من المقبول أن يقدم صورة مضللة عن أداء البنك عن طريق البيانات والقوائم الصادرة عنه أو عن طريق حذف بعض المعلومات من التقارير الصادرة عنه.

قنوات الإتصال :

وينبغي أن يتأكد أعضاء مجلس الإدارة من أن هناك إستراتيجية وإجراءات متفق عليها للإتصالات , بما في ذاك المرافقة على قنوات الإتصال الملائمة والمتحدث الرسمي , ويتضمن هذا إتخاذ قرار بشأن الجانب , إذا ما إقتضى الأمر الذي ينبغي أن يلعب عليه أعضاء مجلس الإدارة المستقلون , وينبغي بحث هذه الأمور في وقت مبكرا , لأنه عند حدوث الأزمة يكون الوقت متأخرا .

الضوابط :

تتلخص واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يختص بالضوبط والرقابة فيما يلي : [1]

- التأكد من أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير سليمة تفصيلية دورية عن المركز المالي للبنك وأدائه ؛
- التأكد من التقدم في إتجاه تحقيق أهداف البنك , وغالبا مايتم ذلك من خلال مقارنة الأداء بالموازنات ؛

[1] جوناثان تشاركهام , نفس المرجع , ص ص 19 ,20 .

- التأكد من سلامة الرقابة على العمليات التي يقوم بها البنك والقيام من أجل هذا بوضع وتنفيذ خطوط للمساءلة والمسؤولية في جميع أنحاء البنك لتحديد المخاطر وإدارتها وتقديم التقارير عنها؛
- التأكد من إستقرار المسؤولية الأدارية في أيدي سليمة وكذلك أن المديرية على دراسة كافية بالمخاطر المحيطو بمسؤولياتها ؛
- التأكد من وجود ذراع فعال للمراجعة الداخلية يرتبط مباشرة بالمسؤول التنفيذي الأول , ويرفع إليه تقاريره , ولديه في نفس الوقت حق الإتصال في جميع الأوقات برئيس لجنة المراجعة ؛
- تلقي تقارير من المراجعين والإدارة التنفيذية ولجنة المراجعة , بشأن مخالفة القوانين واللوائح الإشرافية , بما في ذلك القرارات الصادرة من القرارات التنظيمية التي تصدر في شكل إجراءات إدارية رسمية أو غير رسمية , وضمان قيام الإدارة بالإجراءات اللازمة ؛
- التأكد من إنتباه المديرين لكافة الأمور المرتبطة بالأمان ويتلقون تقارير ونصائح من الخبراء بشأن رسم وتخطيط وتنفيذ إجراءات ونظم الأمان التي تشمل كافة الجوانب المالية والفنية الساعية إلى المحافظة على أصول البنك وتعاملاته , وينبغي الإخطار بأية إنتهاكات تعرض درجة الأمان للخطر كما ينبغي أن يعرض على مجلس الإدارة كافة الأحداث الخطيرة أونواحي النقص أو العيوب في النظام المعمول به ؛
- وضع سياسات مكتوبة وواضحة بشأن عمليات الخزانة وتلقي تقارير منتظمة عنها جنبا إلى جنب مع أية مخالفات لهذه السياسات ؛
- التأكد من إصدار قواعد مكتوبة لمنع الإحتيال والتزوير والتعامل معة عند الشك في وجوده أو عند إكتشافه , كما ينبغي الإخطار فورا عن حالات التزوير أو الإشتباه في التزوير ؛

الموارد البشرية :

بالنسبة للموارد البشرية , تتلخص أهم واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيمايلي :[1]

- إختيار أفضل الموظفين التنفيذيين والإستغناء عن خدمة غير الأكفاء ؛
- إصدار سياسات تهدف إلى المحافظة على كفاءة الإدارة عن طريق التعيينات السلسمة , ومن الأمور الحيوية ضرورة معرفة الإدارة بموظفيها على كافة المستويات والتأكد من ملاءمتهم ولياقتهم للعمل المكلفون به , كما أن تكون كفاءتهم وأمانتهم فوق مستوى الشبهات ؛
- زضع برامج تدريب وإعادة تدريب على كافة المستويات , بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم , لتعريفهم بعمليات الشركة , وينبغي أن يؤخذ جميع أعضاء مجلس الإدارة المستقلون عند أول تعيين لهم بالمجلس في جولات إرشادية لتعريفهم بوظائف مجلس الإدارة ولجانه ؛

---

[1] جوناثان تشاركهام , نفس المرجع , ص ص 19 .

- نقل وعزل غيرالأكفاء في حالة الضرورة , إذ أن القيادة الضعيفة بمثابة مرض معدي للآخرين , ومن الناحية العملية فإن تعيين أو فصل المسؤول التنفيذي الأول هو أهم عمل منفرد يقوم به مجلس الإدارة ؛
- التأكد من كفاية نظام الأجور والمكافآت في البنك ؛
- حماية أعضاء مجلس الإدارة عن طريق التأمين عليهم ضد المسؤولية القانونية الشخصية .

الموارد المالية والموارد المادية الأخرى :

فيما تتعلق بالموارد المالية والموارد المادية تتعلق واجبات أعضاء مجلس الإدارة فيما يلي :[1]

- الإشراف على السيولة والوضع المالي بصفة منتظمة ويكون ذلك بصفة شهرية في غالب الأحيان ؛
- الإشراف على كفاية رأس مال البنك , وكما يعلم أعضاء مجلس الإدارة فإن رأس مال البنك يحمي مودعيه ضد أية خسائر محتملة , ويجب عليهم أن يقرروا شكل وحجم راس مال في ضوء أنواع الأعمال التي يقترحونها وإكتشاف وإدارة المخاطر المرتبطة بكل منها ؛
- التأكد عن طريق لجنة إدارة المخاطر أو مايمثلها , من قيام الإدارة بوضع سياسة تأمين اللازمة وإستخدام مستشاري تأمين متخصصين , وتلقي تقرير سنوي عن التغطية التأمينية ونوعية شركات التأمين التي تقوم بالعمل ؛

هيكل الشركة :

ينبغي أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل التنظيمي لعمليات الشركة في ضوء المقترحات , التي تقدمها الإدارة التنفيذية ؛

كما ينبغي فحص وتمحيص المقترحات الخاصة بإعادة التنظيم وإعادة الهيكلة بعناية وتدقيق لأنها دائما ما تكون عالية التكلفة وتسبب بعض الإظطرابات في العمل , هذا إلى جانب ضرورة قيام مجلس الإدارة بإستعراض هذه المقترحات بعناية للتأكد من المزايا المقترحة تستحق المجهود الإضافي الذي تفرضه عملية الهيكلة ؛

ويلاحظ أن التغير في موازين القوى والإدارة غالبا ما تأتي معه مقترحات بتغيير هيكلي , وأحيانا ما يكون ذلك على أساس أن إعادة التنظيم ستؤدي إلى تحقيق وفورات , وينبغي أن يبذل مجلس الإدارة أقصى عناية ممكنة للتأكد من أن الوفورات المتوقعة حقيقية ويتم الحصول عليها في الواقع .

[1] نفس المرجع , ص , 21.

المطلب الثالث :الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

نظرا لإرتباط ممارسة الأعمال المصرفية بدرجة عالية من المخاطر , وبإعتبار مجلس الإدارة أعلى سلطة إدارية على مستوى البنك , وإرتباط كل منهما بممارسة الحوكمة الجيدة , لهذا سنتطرق إلى مسؤولية مجلس الإدارة المتعلقة بإدارة المخاطر في المحاور التالية :

الفرع الأول : مسؤولية المجلس المتعلقة بإدارة المخاطر

لاتدع المبادئ القانونية في القوانين واللوائح المصرفية مجالا للشك في أن مجلس الإدارة ينبغي النظر له على أنه طرف رئيسي في عملية إدارة المخاطر وتتمثل المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في : [1]

- صياغة إستراتيجية واضحة لكل مجال في إدارة المخاطر ؛
- تصميم أو الموافقة على هياكل تتضمن تفويضا واضحا للسلطة والمسؤوليات عند كل مستوى ؛
- مراجعة وإقرار سياسات تحدد كميا وبوضوح المخاطر المقبولة وتحدد كم وجودة (أو نوعية) رأس المال المطلوب للتشغيل الآمن للبنك ؛
- ضمان إتخاذ الإدارة العليا بفعالية الخطوات الضرورية للتعرف على مخاطر البنك المالية والتشغيلية وقياسها ومراقبتها والسيطرة عليها ؛
- إجراء مراجعة دورية للضوابط الرقابية للتأكد أنها ماتزال مناسبة وإجراء تقييم دوري لبرنامج صيانة رأس المال طويل المدى ؛
- الحصول على شروح وتفسيرات في حالة تجاوز المراكز للحدود المقررة بما في ذلك إجراء مراجعات للإئتمان الممنوح لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والتعرضات الإئتمانية الهامة وكفاية المخصصات المكونة ؛
- ضمان أن وظيفة المراجعة الداخلية تشمل مراجعة للإلتزام بالسياسات والإجراءات ؛
- تفويض سلطة صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات إلى الإدارة رسميا (ومع ذلك ينبغي على المجلس أن يقيم الخطة الإستراتيجية ويوافق عليها في النهاية) ؛
- تحديد محتوى ونوعية التقارير ؛
- ضمان وجود ممارسات شغل وظائف ومكافأت سليمة وبيئة عمل إيجابية ؛
- إجراء تقييم سنوي لأداء رئيس مجلس الإدارة ؛
- إنتخاب لجنة مؤلفة في الأساس من مديرين غير تنفيذيين لتحديد مبالغ مكافآت المديرين التنفيذيين وتسمى لجنة المكافأت؛
- إنشاء لجنة خاصة بإدارة المخاطر وتتكون فقط من الأعضاء غير التنفيذيين .

---

[1] محمد مصطفى سليمان , ص 289.

الفرع الثاني : مسؤولية الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر

إن السلامة المالية وأداء نظام مصرفي ما , تعتمد في النهاية على مجالس الإدارة وعلى الإدارة العليا للبنوك , والمركز الإستراتيجي وطبيعة شكل مخاطرة البنك وكفاية النظم للتعرف على شكل المخاطرة ومراقبتها وإدارتها , كل هذه الأمور تعكس مدى جودة مراقبة الفريق الإداري ومجلس الإدارة للبنك ولهذه الأسباب فإن الإستراتيجية الأكثر فعالية للترويج لنظام مالي قوي هو تقوية مسألة أعضاء مجلس الإدارة وتعظيم حوافزهم على إدارة البنك بحكمة ورشادة ولذلك فإن دور الإدارة العليا مكون جوهري في المدخل القائم على السوق إلى التنظيم والإشراف وتهدف السلطات التنظيمية بشكل متزايد إلى تقوية مشاركة ومسؤولية الإدارة العليا لقبول الإضطلاع بمسؤولية رئيسية عن الحفاظ على سلامة البنك .

ونلخص أهم المسؤوليات الإدارة العليا المتعلقة بإدارة المخاطر فيمايلي :[1]

- وضع والتوصية بخطط إسترتيجية وسياسات إدارة المخاطر لعرضها للموافقة عليها ؛
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية بعد موافقة المجلس عليها ؛
- إرساء ثقافة مؤسسية تروج للمعايير الأخلاقية العالية والنزاهة ؛
- ضمان إعداد أدلة تحتوي على السياسات والإجراءات والمعايير الخاصة بوظائف البنك الرئيسية ومخاطره ؛
- وضع وتنفيذ نظام للتقارير الإدارية يعكس بدرجة كافية مخاطر الأعمال ؛
- ضمان قيام المراجعين الداخليين بمراجعة وتقييم كفاية الضوابط الرقابية والقيد بالحدود والإجراءات ؛
- تطبيق نظام فعال للرقابة الداخلية بما في ذلك التقييم المتواصل لكل المخاطر المادية التي يمكن أن تؤثر بالسلب على تحقيق أهداف البنك ؛
- ضمان تنفيذ ضوابط رقابية تكفل التقيد باللوائح والقوانين , وضمان الإبلاغ الفوري عن حالات عدم الإمتثال للإدارة.

الفرع الثالث : مسؤولية لجنة إدارة المخاطر

ويطلق عليها أحيانا لجنة إدارة الأصول والألتزامات , وقد يقوم مجلس الإدارة بتعيين لجنة أو أكثر للقيام بإدارة المخاطر , وذلك بخلاف إدارة المخاطر الإستراتيجية , ويكون من صلاحيات وإختصاصات لجنة أو لجان إدارة المخاطر وضع الأطر والإجراءات اللازمة للتعامل مع كافة فئات المخاطر الأخرى.

---

[1] محمد مصطفى سليمان , نفس المرجع , ص 294.

وبخلاف المخاطر الإستراتيجية , هناك نوعيان رئيسيان من المخاطر :

- مخاطر العملية المصرفية , ويطلق عليها أحيانا مخاطر التشغيل؛
- مخاطر المعاملات المصرفية , وهي تنطوي على مخاطر السوق والمخاطر الإئتمانية

وفي هذا الصدد تقوم اللجنة بمايلي :

- التأكد عن طريق الإدارة والمراجعة الداخلية من عمل النظام بشكل مرضي , مع مراعاة الإجراءات التي أقرها الإدارة لمنح القروض أو إمتداد فترتها والتحقق من القدرة الإئتمانية للمقترضين, وأنه لم يتم تجاوز السلطات التقديرية المخولة على كل المستويات , وأن الموظفين والمديرين المسؤولين عن القروض يقومون بجمع البيانات الإئتمانية عن المقترضين والإحتفاظ بها , وقد ترغب اللجنة كجزء من عملها , التأكد من طلبات الحصول على القروض يجري إعدادها وتقديمها بطريقة روتينية , مصحوبة بأحدث القوائم المالية والقروض السابق الحصول عليها ؛
- مراجعة كافة القروض وخطابات الضمان الكبيرة بالتفصيل والتوصية بالموافقة أو الرفض وفقا لما يقتضيه الأمر إلى مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية ؛
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة في البنك والموظفون يحصلون على الموافقة على الضمانات كما لو كانت تسهيلات إئتمانية ويطلبون بصفة دورية من أولئك المختصين المصادقة على أن أوضاع الأطراف الذين أعطيت لهم الضمانات لم يلحق بها أي تغير جوهري , وهذت الأمر له أهمية بالغة الأهمية نظرا لأن الضمانات لا تظهر في الحسابات , وقد تلحق بالبنك أضرار كبيرة إذا ما حدث تعثر غير متوقع ؛

المبحث الثالث : متطلبات تطوير الحوكمة المصرفية

ينظر إلى الحوكمة المصرفية من زاوية المعايير والنظم الإحترازية , بإعتبارها أداة وقاية ومكافحة ضد أزمات النظام المصرفي , بحيث هناك عدة دراسات ووقائع أثبتت أن الحوكمة المصرفية تساهم في تخفيض المخاطر والأزمات المصرفية , ومن ثم رفع أداء ومردودية البنك , ضف إلى ذلك أن وجود حوكمة مصرفية جيدة يؤدي إلى تنمية إقتصادية مستدامة على مستوى الإقتصاد الكلي.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي , مع التركيز على سلطات الإشراف و الرقابة , والشفافية والإفصاح على مستوى البنوك , بالإضافة إلى ترقية آداب وأخلاقيات المهنة.

المطلب الأول : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي

يتطلب التطبيق السليم للحوكمة في الوحدات المصرفية لتحقيق أهدفها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:[1]

- **وضع أهداف إستراتيجية**: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف من توجيه و إدارة أنشطة للبنك ،كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين ، و يجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة و الغاية للمشاكل التي يتعرض لها البنك ، و على وجه المنصوص يجب أن تتمكن المبادئ من منح الفساد و الرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمؤسسة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية و عليه يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من نشأتها منع أو تقييد الممارسات و العلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة ؛
- **وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنك** : يتعين على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات و المسؤوليات الأساسية للمجلس و كذلك الإدارة العليا ، حيث تعد هذه الأخيرة المسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع أخذ في الاعتبار أهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛

[1] عبد الكريم قندوز , بومدين نورالدين , مرجع سابق.

- **ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة** : يعتبر مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية مطلقة على عمليات البنك و على المتانة المالية له ، لذلك يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات خطية كافية تمكنه من الحكم على أراء الإدارة حتى يحدد أوجه القصور الأملاك الذي يمكنه من القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة ، كما يجب أن يمتنع عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة و كبار المساهمين ، أو حتى الحكومة ، و يمكن تدعيم الاستقلالية الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى ذلك استفادة أعضاء مجلس الإدارة من تجارب البنوك الأخرى في الإدارة و التي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في البنك؛
- **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا** : تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا اتجاه أعضاء الإدارة العليا ، فانه يجب على هذه الأخيرة أن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذين المتواجدين في كافة أرجاء البنك و تتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسؤول البنك ، و لهذا يتطلب أن تتضمن أفراد يمثل مدير الشؤون المالية و رؤساء الأقسام و مدير المراجعة و هناك عدد من الأمور التي يتعين أن تأخذها الإدارة العليا في الاعتبار :

  -عدم التدخل بصورة مفرطة في القرارات التي يتخذها المديرون و التنفيذيون .

  -عدم تحديد مدير الإدارة العليا التولي المسؤولية في مجال معين بدون توافر المهارات أو المعرفة اللازمة لذلك

  -ممارسة الأساليب الرقابية على شاغلي بعض الوظائف المتميزين دون الخوف من تركهم للبنك.
- **الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون و الخارجيون**: يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة و العمل على نشد الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية و مكانة المراجعين ، برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة التابعة له، و الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليه المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، و الاستفادة كذلك من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتطقو لها الإدارة حول أنشطة البنك و أدائه؛
- **ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك :** يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكانات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا و غيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد

لصالح البنك ، ضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم الأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الآجال القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها؛

- **مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:** الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذ يتوجه المتعاملون إلى البنك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة التي لديها الكفاية المالية اللازمة ، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تغييم سلام معاملاتهم مع البنوك و يصبحون قادرين على معرفة وفهم كافة رأس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، و عليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة و هيكل الإدارة العليا ، الهيكل التنظيمي الأساسي و المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك؛

المطلب الثاني : تعميق سلطات الإشراف والرقابة على مستوى البنوك

يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك , كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ , ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي , مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها , والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة ....إلخ

لقد بات واضحا أن الإهتمام الكبير والمتنامي على الساحةالعالمية بموضوع الحوكمة في البنوك يعود إلى الإرتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها , وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات , بحيث تحكم وتدير أدائها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم , وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية , التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات وتنظيم الصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات , وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية , من جهة , وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى , وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.[1]

---

[1] عبد القادر بريش , مرجع سابق , ص 10.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة بإعتبار الحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين :

- الأول يقود البنك المركزي بإعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة تلجهاز المصرفي .
- والثاني هو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والإنهيار , وتنامي ظاهرة الفضائح المالية.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة , والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير , وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والسؤوليات , التي يظطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة.

يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي , تحتاج إلى عملية التقييم الدوري , فبالرغم من إلتزام البنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي , ورغم دور البنك المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن ذلك لم يمنع تعرض البنوك للإضطرابات , الأمر الذي يظهر مدى الحاجة إلى تدعيم قواعد عمليات المراجعة وتقويتها , ومراجعتها دوريا بما يضمن فعاليتها.[1]

المطلب الثالث : الشفافية والإفصاح على مستوى البنوك

يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة فيها المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق , ويقصد بالإفصاح بشكل أكثر تحديدا عملية ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب المنشأة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب .

الفرع الأول : الشفافية في القوائم المالية

إن الهدف من القوائم المالية هو توفير معلومات عن المركز المالي للكيان وأدائه والتغيرات الحادثة في التدفقات النقدية , ويتم ضمان شفافية القوائم المالية من خلال الإفصاح الكامل وعن طريق توفير عرض واضح للمعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات الإقتصادية لقطاع عريض من المستخدمين وفي سياق الإفصاح العام , ينبغي أن يكون من السهل تفسير القوائم المالية. وتتفاوت متطلبات الإفصاح بين السلطات التنظيمية المختلفة , ومع ذلك توجد مبادئ رئيسية معينة تحكم تقييم المعايير وفقا للتقرير المقدم لوزراء مالية دول مجموعة السبعة الكبار G7 ومحافظي البنوك المركزية.

[1] نفس المرجع , ص 10.

لقد كان تبني معايير المحاسبة المتعارف عليها دوليا (IAS) إجراء ضروريا لتسهيل الشفافية والتفسير المناسب للقوائم المالية , وفي عام 1989 تم إدراج " إطار إعداد وعرض القوائم المالية " في المعايير المحاسبة الدولية من أجل تحقيق مايلي :[1]

- شرح المفاهيم التي يقوم عليها إعداد وعرض القوائم المالية على المستخدمين ؛
- توجيه المسؤولية عن وضع معايير المحاسبة ؛
- مساعدة المعدين والمدققين والمستخدمين على تفسير معايير المحاسبة الدولية والتعامل مع القضايا التي لا تشملها المعايير؛

ووفقا للمعايير الدولية يتم في العادة إعداد القوام المالية إنطلاقا من إفتراض مؤداه أن الكيان سيواصل العمل كمشروع مستمر وأن الأحداث ستسجل على أساس الإستحقاق , بعبارة أخرى ينبغي الإعتراف بتأثيرات المعاملات والأحداث الأخرى عند حدوثها وأن يتم إثباتها في القوائم المالية عن الفترات المتصلة بها.

والخصائص النوعية هي تلك الصفات التي تجعل المعلومات المقدمة في القوائم المالية مفيدة , وفي حالة عدم وجود معلومات شاملة ومفيدة , قد لا يعي المديرون الحالة المالية الحقيقية لبنكهم ويظلل أصحاب المصلحة الأساسيون في الحوكمة , والخصائص النوعية الرئيسية هي : [2]

- **الملاءمة (وثاقة الصلة) :** حيث يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة لأنها تؤثر على القرارات الإقتصادية للمستخدمين , عن طريق مساعدتهم على تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية ,أو تأكيد أو تصحيح التقييمات الماضية , وتتحدد وثاقة صلة المعلومات من خلال طبيعتها وجودتها من ناحية الأهمية النسبية , أما الحمل الملوماتي الزائد على الجانب الآخر فيمكن أن يضطر أصحاب المصلحة إلى البحث في كم كبير من المعلومات عن التفاصيل الوثيقة الصلة بالموضوع , وهو مايجعل التفسير صعبا ؛
- **المصداقية :** ينبغي أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء الهامة والتحيز والجوانب الرئيسية في المصداقية هي العرض الصادق , وأولوية المضمون على الشكل , الحيادية , الحيطة والحذر , والإكتمال ؛
- **قابلية المقارنة :** ينبغي أن تقدم المعلومات بصورة متسقة بمرور الوقت وأن تكون منسجمة مع المعلومات ذات الصلة ومع الكيانات الأخرى , من أجل تمكين المستخدمين من إجراء مقارنات ؛
- **قابلية الفهم :** ينبغي أن يكون من السهل فهم المعلومات من قبل المستخدمين ذوى المعرفة المعقولة بالأعمال وعلم الإقتصاد والمحاسبة , وأيضا الإستعداد للإجتهاد في دراسة المعلومات .

---

[1] طارق حماد عبد العال , مرجع سابق , ص ص 818 , 820.
[2] نفس المرجع , ص , 821.

الفرع الثاني : الإفصاح في القوائم المالية للبنوك

تعد متطلبات الإفصاح المتصلة بالقوائم المالية ركيزة للتنظيم السليم والإفصاح آلية فعالة لجعل البنوك تحتك بنظام السوق , ورغم أن البنك يتعرض في العادة للإشراف ويزود السلطات التنظيمية بالمعلومات , إلا أن هذه المعلومات تكون في الغالب سرية أو حساسة , وليست دائما لكل فئات المستخدمين , ولذلك فأن الإفصاح في القوائم المالية ينبغي أن يكون شاملا بدرجة كافية تسمح بالوفاء بإحتياجات المستخدمين الآخرين ضمن حدود أو قيود مايمكن إشتراطه بدرجة معقولة , والشفافية المحسنة من خلال الإفصاح الأفضل يمكن أن تقلل فرص حدوث أزمة بنكية منظومية أوتأثيرات العدوى لأن الدائنين والمشاركين الآخرين في السوق سيكونون أقدر على التفريق بين الظروف المالية التي تواجه المؤسسات و/ أو البلاد المختلفة.[1]

إن مستخدمي القوائم المالية يحتاجون إلى معلومات لكي تساعدهم على تقييم المركز المالي وأدائه وفي إتخاذ القرارات الإقتصادية , ومن الأمور الهامة إجراء تقييم واقعي للأصول بما في ذلك الحساسيات تجاه الأحداث المستقبلية والتطورات المعاكسة , والإعتراف المناسب بالدخل والمصروفات وأيضا تقييم شكل مخاطرة البنك بأكمله , بما في ذلك البنود المدرجة داخل وخارج الميزانية وكفاية رأس المال والقدرة على الصمود في وجه المشكلات القصيرة المدى , والقدرة على توليد رأس مال إضافي , وقد يحتاج المستخدمون أيضا لمعلومات لكي يفهمون بشكل أفضل الخصائص الخاصة لعمليات البنك , وخاصة القدرة على السداد والسيولة ودرجة المخاطرة النسبية المتضمنة في مختلف أبعاد الأعمال المصرفية.

المطلب الرابع : ترقية آداب وأخلاقيات المهنة

تمثل التقارير المالية وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي التقارير المالية و مستخدميها، و تنظر الدراسة الرائدة لـ Jensen et Meckling عام 1976 التي تمحورت حول العلاقة بين الأطراف التي تقدم عوامل الإنتاج للمؤسسة [الملاك و الدائنين، الإدارة و العاملين] إلى أن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية و التي قد تتعارض مع مصالح الآخرين، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف دالة الهدف لكل طرف.

و من أوجه التعارض بين أطراف علاقات التعاقد بين المؤسسات نجد:

---

[1] نفس المرجع , ص 824.

1- تتمثل دالة الهدف للإدارة عادة في إتباع الطرق المحاسبية التي تؤدي إلى زيادة صافي الربح، و بالتالي زيادة نصيبها من الحوافز و دعم مراكزها الوظيفية و تحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين يتعارض ذلك مع دالة الهدف لحملة الأسهم، لأنه يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى مثل زيادة الحوافز و المكافآت للإدارة و العاملين.

2- يمكن أن تتعارض مصلحة الدائنين [حملة السندات] مع مصلحة الملاك [حملة الأسهم] في تخوف الدائنين من قيام المؤسسة بانتهاك عقود الدين و تحويل المخاطرة أو عقد ديون جديدة أو إجراء توزيعات كبيرة للأرباح على المساهمين.

3- يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا و مراقب الحسابات نتيجة قيام مراقب الحسابات بكشف مناورات الإدارة في التلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن الملاك.

4- يمكن أن تتعارض مصلحة حملة الأسهم مع مصلحة مراقب الحسابات الناتج عن التلاعب في القوائم المالية.

لذلك يقوم المنهج الايجابي بصفة أساسية على تحليل علاقات الوكالة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة، حيت تصف نظرية الوكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، و أن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكتر من العقود و الاتفاقيات، و أن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد و وصف الغرض من نشاط المؤسسة و بالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.

كما تشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة عن انفصال الملكية عن التسيير و مراقبة الموارد، و قد استخدمت لتفسير دوافع الاختيار بين الطرق المحاسبية و الإفصاح الاختياري و تعيين مراقبي الحسابات و تجميع الشركات في مراكز قوى للعمل معا بشأن المعايير المحاسبية المقترحة.

كما قد يرغب أعضاء مجاس الإدارة في إصدار بيان بسيط عن آدب العمل لموظفي البنك , ومورد فيما يلي مثالا لذلك يمكن تعديله وفقا للظروف وإحتياجات العمل الخاصة بكل بنك كمايلي :

عام :

إن سياساتنا ومنتجاتنا وسلوكياتنا تتفق نصا وروحا وقانونا مع أعلى المبادئ الأخلاقية .

منهجنا :

نحن نقيم كل علاقاتنا علة أساس الأجل الطويل , وهو ما يعني أننا نديرها بأمانة ودقة , ونحن لا نخدع ولانحتال , ونفعل ما نقول , وإذا ما تم منعنا من ذلك فإننا نقول ذلك بمجرد علمنا به , ونحن ندرك أن العمل يقوم على الثقة , ونحن نفعل كل ما يسعنا لإكتساب الثقة ومنع كل ما يفسدها , ان الجودة التي نهدف إليها في كل عملياتنا هي النزاهة والإستقامة.

البنك :

إننا جميعا نعتمد على البنك , ونحاول أن نحمي أسمنا وأن نعزز سمعتنا وألا نقوم بأي عمل أو بأية أساليب قد تنقص منها , ونحافظ على أسرار البنك سرا لايعلمه أحد , وإذا ما وجدنا تضارب في المصالح فإننا نقوم بالإعلان عنه ونراعي المحافظة على أصول البنك كما لوكانت ملكا لنا .

الزملاء :

نحن نفعل كل ما في وسعنا للتأكد من حسن المعاملة التي يلقاها زملاؤنا , ومن أن البنك يوفر لهم كل الفرص التي يمكنه تقديمها لتحقيق كل ما يصبون إليه , ونحن نعمل بروح الفريق ونبذل كل ما يمكننا لدعم عضاء هذا الفريق والفرق الأخرى في البنك . ونحن لا نسمح لطموحنا الشخصي ان يدفعنا إلى سلوك يجلب علينا العار عند إكتشافه , وإذا ما كنا نحن القادة والرؤساء على أي مستوى فإن علينا أن نكون القدوة وأن نضرب المثل مدركين أن ما نفعله و ما نمتنع عن فعله بنفس أهمية ما نقوله .

المجتمع :

نحن نراعي قوانين ولوائح دولتنا حرفيا كما نراعي قوانين ولوائح أي دولة نعمل بها , ونحن نحترم مجتمعنا الذي نعيش فيه , ونحاول نضيف إلى تماسكه , ونحن نهتم وحترم البيئة ونشجع الزملاء على أن يلعبوا دورهم في المجتمع.

العملاء :

مهما فعل الآخرون , فنحن لانرشوا كي نحصل على عمل أو نحتفظ به ونحن نراعي عملاءنا كما لو كانوا سيظلون معنا طول الأبد , ونتنافس في سبيل أعمالهم كما لو كانوا سيرحلون غدا , ونحن لانقبل الرشاوي , ونحافظ على أسرار عملائنا في إطار الحدود التي يرسمها القانون , وتتفق خدماتنا مع الأوصاف التي نقدمها , وكافة المعايير ذات الصلة , ونحن ندرك أن وضع البنك عاى درجة عالية في الأسواق ذات التنافسية المرتفعة وهو ما يعني أن علينا تقديم قيمة وخدمة , وكل ذلك يمكن تحسين مستواه دائما وهذا يتوقف على الإسهامات الشخصية مهما كان قدرها.

المساهمون :

نحن نتذكر إهتماماتهم ومصالحهم ونحاول حمايتها , ولا نقوم بإضاعة أصولهم , أو التخلي عنها بدون إذنهم , ونحرص على إحاطتهم علما بكل ما يخص أصولهم بدقة وأمانة , والحسابات التي نقدمها يمكن الإعتماد عليها لأنها صادقة وواقعية وصحيحة وكاملة , ونحن نحاول رسم صورة واضحة على قدر الإمكان عن موقف البنك وتوقعاته في المستقبل , وليست هناك أية عمليات تجري خارج السجلات , وعندما يثور لدينا شك في إجراء ما فإننا نقوم بسؤال أنفسنا عما إذا كنا تبغي أن نظهر أمام الجمهور ونصبح مثارا للتعليقات من كل صوب وهل نحب أن نراه خبرا تتناقله الصحف.

خلاصة الفصل الثالث

تناولنا من خلال هذا الفصل مفهوم الحوكمة المصرفية وأهمية تطبيقها ومختلف مبادئها , كما تطرقنا إلى ميكانيزمات الحوكمة المصرفية ومساهمتها في إدارة المخاطر , كما عملنا على توضيح المتطلبات الضرورية من أجل تعزيز وتطوير الحوكمة المصرفية.

ويمكن تلخيص ما تم التوصل إليه في النقاط التالية :

- بإسقاط التعريف العام لحوكمة الشركات على المصارف نصل إلى أن مفهوم الحوكمة المصرفية يعني الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجلس إدارتها والإدارة العليا ؛
- لقد عرفت الحوكمة المصرفية أهمية بالغة نظرا لإرتباطها الوثيق بإنتشار الأزمات المالية والمصرفية , هذا من جهة , ومن جهة أخرى بإعتبار البنوك تمثل أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة , كما تعتبر البنوك قناة تمويلية للشركات في الدولة , و بما أن النظام المصرفي يمثل أعمدة التمويل في أي إقتصاد وخاصة للدول النامية , وعدوى إنتقال التعثر والإفلاس مابين المصارف أمر لايحتاج إلى إثبات ومن ثم فإن عدم تعثره أمر مهم ؛
- إن تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات يعمل على تعزيز وتطوير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى , من أجل حصولهم على الإئتمان وثقة البنوك؛
- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي يجب أن يكون عن طريق البننك المركزي بإعتباره المسؤول الأول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها؛
- في إطار الحوكمة المصرفية هناك نوعين من المحددات , الخارجية وتتمثل في المعايير التنظيمية الإحترازية زفق لجنة بازل 1 , 2. أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنوك أي الطريقة التي تدار بها المصارف من خلال مجالس إدارتها والإدارة العليا ؛
- الدور الأساسي والجوهري الذي يلعبه مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من جهة , وإدارة المخاطر من جهة أخرى , بالإضافة إلى كل من الإدارة العليا و لجنة إدار المخاطر؛
- إن متطلبات تعزيز وتطوير الحوكمة المصرفية , ماهي إلا جزء من الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد , من حيث الرقابة والإشراف والإفصاح والشفافية وأخلاقيات وآداب المهنة , ومن ثم تطبيق معايير بال 2.

الفصل الرابع

واقع الحوكمة في الجزائر

تــمــهيـــد

لقد أصبح موضوع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف أمرا واقعيا يستحيل تجاهله أو التغاضي عنه , ونال قدر كبير من إهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال , نظرا لإرتباطه الوثيق بالتحديات والمستجدات العالمية في المجال المصرفي , والتي من أهم مظاهرها تزايد حدوث الأزمات المالية والمصرفية من جهة , ومن جهة أخرى زيادة عناية الهيئات الدولية والإقليمية بتطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة المصرفية .

ويعتبر الجهاز المصرفي العربي جزء لا يتجزأ من الجهاز المصرفي العالمي , وبالتالي فهو مطالب أيضا بمواجهة وإستيعاب هذه التحديات والتكيف مع هذه المستجدات , سواء من خلال أنظمة الإدارة المطبقة , أو من خلال مدى إلتزام المصارف العربية بتطبيق التشريعات الدولية في المجال المصرفي , وهذا من خلال تطبيقها لمؤشرات الحكم السليم والجيد بالمؤسسات المصرفية , وذلك ضمانا وحفاظا على سلامة النظام المصرفي.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل مناقشة واقع الحوكمة بالبنوك الجزائرية , بالإضافة إلى مؤشرات تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المصارف الجزائرية , كما نعرج على النقائص التي مازالت في حوكمة البنوك الجزائرية , ومتطلبات تطويرها وتعزيزها.

المبحث الأول : واقع تطبيق الحوكمة بالمصارف الجزائرية

مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل في تطوره , والتي من أهمها مرحلة إصلاحات سنة 1990, أين عرف إنفتاحا على العالم الخارجي , غير أن هذا الأمر يتطلب إطار من الممارسات المصرفية السليمة بما يكفل ضمان حقوق المساهمين بالبنوك , وتحقيق مصالح العملاء والتصدي لجميع أشكال الأزمات والهزات الإقتصادية ورصد الثقة , في ضوء إطار رقابي وتنظيمي وتشريعي مرن , وهذا يتطلب إعتماد نظام الحوكمة بالبنوك الجزائرية , من خلال تشخيص للمحيط المصرفي والعمل على معالجة مكامن الضعف والنقص , ومن ثم العمل على تطوير وتعزيز ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية.

المطلب الأول : هيكل ومؤشرات الجهاز المصرفي الجزائري

شهدت الساحة المصرفية الجزائرية إنفتاحا كبيرا على الإستثمار الأجنبي للبنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية نتيجة تحرير القطاع المصرفي بعد إصلاحات 1990.

الفرع الأول : هيكل الجهاز المصرفي الجزائري

تكون هذا الجهاز في نهاية سنة 2008 من : [1]

- 06 بنوك تجارية عمومية ؛
- 01 مؤسسة معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية , وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ؛
- 01 بنك مختلط برأسمال وطني عمومي ورأسمال أجنبي , وهو بنك البركة الجزائري ؛
- 12 بنك أجنبيا آخرها إعتماد هو مصرف السلام – الجزائر (البحرين) , حيث بدأ نشاطه في نوفمبر 2008 ؛
- 07 مؤسسات مالية غير مصرفية تشمل :
  - بنك تنمية في طور إعادة الهيكلة ؛
  - 03 شركات للإعتماد الإيجاري , واحدة منها عمومية ؛
  - 03 مؤسسات مالية إثنان منها عمومية ؛
  - 07 مكاتب تمثيل لمؤسسات مالية مصرفية ؛

[1] عادل زقرير , مرجع سابق , ص : 134.

كذلك وفي نفس السياق دائما ومن أجل إبراز واقع الجهاز المصرفي الجزائري, فقد عمدت الجزائر إلى إدخال نظام " بال 2 " في البنوك والمؤسسات بركائزه الثلاثة , بغية تحسين تسيير المخاطر وتعزيز الرقابة و الإنظباط في الأسواق , حيث سيحل هذا الإطار الهيكلي (سيما الركيزتين 2 و 3) محل "بال2" الساري في الجزائر والخاضع لقواعد المراقبة الوقائية.

كما يشمل " بال 2 " على تقييم المخاطر من جانب البنوك من خلال أنظمتها الداخلية وتغطية المخاطر الأموال الخاصة (الركيزة 1), وعلى المراقبة الوقائية المتعلقة بتسيير المخاطر والشفافية و المسألة (الركيزة 2), وكذا على ضرورة التواصل في مجال المالية بغية تمكين مختلف الفاعلين في السوق من تقييم العوامل الأساسية ذات الصلة بالأموال الخاصة , وتعرضها للمخاطر وكذا إجراءات تقييمها وبالتالي مدى استيفاء الأموال الخاصة لمخاطر المؤسسات (الركيزة 3).

في أطار المشروع الهيكلي وتنفيذا لاتفاقية "بازل 2" أعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية , والإجراءات الرئيسية المتخذة بهذا الخصوص هي كما يلي : [1]

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق "بال 2" تحت إشراف مساعدة خارجية؛
- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادهما لتلبية مقتضيات " بال 2 " بركائزه الثلاثة ؛

وتجدر الإشارة إلى أن الفريق المذكور أعلاه يعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على إنفاذ المعايير المحاسبية الدولية.

الفرع الثاني : أهم مؤشرات الجهاز المصرفي الجزائري

سيتم فيمايلي التعرض إلى بعض المؤشرات الخاصة بهذا الجهاز من هيكل الودائع والقروض.

أولا : الودائع : حيث شهد نشاط جمع الوادائع من قبل البنوك التجارية العاملة في السوق المصرفية الجزائرية تطورات ملحوظة وهذا ما يبرره الجدول الموالي :

جدول رقم (07): تطور ودائع الجهاز المصرفي ما بين (2004/2007) بـ ملايير دج نهاية السنة

	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
ودائع تحت الطلب	1127.9	41.69	1224.41	41.35	1750.4	49.78	2560.8	56.69
ودائع لأجل	1478.7	54.66	1632.90	55.15	1649.8	46.92	1761.0	38.98
ودائع قبل الأسترداد	98.8	3.65	103.3	3.5	116.3	3.3	195.5	4.33
المجموع	2705.04	100	29606	100	3516.5	100	4517.5	100

المصدر : عادل زقرير, نفس المرجع , ص 136.

[1] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء / نقطة الإرتكاز الوطنية , الجزائر, نوفمبر 2008, ص ص : 134 , 135.

ونلاحظ من الجدول (07) زيادة كبيرة في الودائع تحت الطلب مقارنة بالودائع لأجل , حيث بلغ معدل نموها 46 % في نهاية سنة 2007 , مقابل 43 % في نهاية 2006 , و 6.8 في نهاية سنة 2005 , بينما بلغ معدل نمو الودائع لأجل 7.6 % في نهاية سنة 2007 , مقابل 1 % في سنة 2006 و 10.4 % في سنة 2005 . وتجدر الإشارة إلى أن حجم الودائع لأجل لا تزال مهمة رغم إنخفاضها سنة نهاية سنة 2006 و 2007. بلغت حصة الودائع لأجل من إجمالي الودائع 38.98 % في نهاية 2007 , مقابل 46.92 % في نهاية 2006 , و 55.15 % في سنة 2005 , و54.66 % في نهاية 2004 . وهذا مايعني زيادة قدرة البنوك على منح القروض متوسطة وطويلة الأجل , وبصورة إجمالية فقد سجل إجمالي الودائع زيادة كبيرة بمعدل نمو 28.47 % في نهاية سنة 2007 مقابل 18.78 % في نهاية 2006 و 9.43 % في نهاية سنة 2005 . وهو مايعكس تحسن أكثر إستمرارا للسيولة المصرفية.

ثانيا : القروض : حيث شهد النشاط الإقراضي بدوره تطورات ملحوظة , وهذا مايفسره الجدول التالي :

جدول رقم (08) : هيكل القروض وتوزيعها حسب القطاع القانوني للفترة ما بين (2004 – 2007)

بـ ملايير دج نهاية السنة

	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
قروض قصيرة الأجل	828.3	53,98	923.3	51.9	915.7	48,09	1026.01	46.56
قروض متوسطة وطويلة الأجل	706.0	46.02	855.6	48.1	988,4	51.91	1778.9	53.44
قروض للقطاع العام	859.7	56.03	882.5	49.61	848,4	44.56	989.3	44.89
قروض للقطاع الخاص	674.1	43.97	896.4	50.39	1055.71	55.44	1214.4	55.11
إجمالي القروض	1534.4	100	1778.9	100	1904.1	100	2203.7	100

المصدر : نفس المرجع , ص 136.

ونلاحظ من خلال الجدول (08) زيادة طفيفة في القروض متوسطة والطويلة الأجل مقارنة بالقروض قصيرة الأجل , حيث بلغ معدل نموها 80.98 % في نهاية ,2007 مقابل 15.52 % في نهاية سنة 2006 و 21 % في نهاية 2005 . بينما بلغ معدل نمو القروض القصيرة الأجل 12.06 % في نهاية سنة 2007 , مقابل 0.82 % في نهاية سنة 2006 و 11.47 % في نهاية 2005 . ويعزى ذلك بصفة أساسية إلى إتجاه جديد يعود إلى تطور القروض الطويلة الأجل الموزعة لتمويل إستثمارات قطاع

الطاقة والمياه , أما فيما يخص توزيع القروض حسب القطاع القانوني تفوق القطاع الخاص على القطاع العام بإستثناء سنة 2004 , ويمكن أن يفسر ذلك بتوجه الحكومة الجزائرية خلال الفترة (2005 – 2007) نحو تشجيع القطاع الخاص (مشاريع الشباب – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) .

المطلب الثاني : عرض وتحليل مؤشرات ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلق الإنتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام , ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي , والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الإقتصاد , أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات , ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد , وضعف مناخ الإستثمار , أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح , الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة " الحكم الراشد " , حتى وإن كان تكوين هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية , إلا أنه يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم إقتصاديات الدول , ومناخ الإستثمار بها.[1]

منذ أن أعلنت الجزائر تبنيها الخيار الإستراتيجي بالتحول إلى إقتصاد السوق , أصبح من العاجل والضروري إعادة بناء الثقة بين الشركات و بيئتها المؤسسية والمالية من خلال إعادة صياغة أنماط الحوكمة , من هذا المنطلق أبدى فريق العمل الجزائري لحوكمة الشركات (GOAL) , وهو الفريق التطوعي الذي يتألف من رؤساء شركات ومستشارين ماليين وقضائيين إلتزامه بشكل مبدئي بالترويج لمبادئ حوكمة الشركات.

وقد أدت هذه المبادرة و التي حظيت على الدعم الكامل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعة التقليدية , ودعم بعض الهيئات الدولية المختلفة إلى سن أول قانون جزائري لحوكمة الشركات في مارس 2009. حيث يهدف هذا القانون ذو الصبغة التعليمية إلى مساعدة رؤساء الشركات على إكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية حوكمة الشركات بشكل فعال.

وفي الوقت الحالي يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي, حيث لايمكن فرض هذا القانون بشكل ملزم , ورغم هذا فقد أدت حداثة منهج حوكمة الشركات في الجزائر إلى صعوبة حصوله على شعبية كبيرة لدى رؤساء الشركات , ويمكن إرجاع ذلك إلى قضايا الشفافية و الإفصاح وتدفق المعلومات.[2]

---

[1] عبد القادر بريش , **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية** , مذكرة أطروحة دوكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الإقتصادية والتسيير , قسم العلوم الإقتصادية , فرع نقود ومالية , جامعة الجزائر , الجزائر 2005 /2006 ص 223.

[2] مريم بالليل مدبوجي , قانون حوكمة الشركات الجزائري , مركز المشروعات الدولية الخاصة , اللإصلاح الإقتصادى , نشرة غير دورية, مارس 2010 , ص ص 39 , 40.

ومن أجل التوسع في تطبيق منهج حوكمة الشركات على مستوى البنوك والمؤسسات المالية , عمدت الجزائر إلى اتخاذ جملة من التدابير في شكل إصلاحات مالية وبنكية بهدف تحسين الحوكمة المصرفية وهذا لا يكون إلا من خلال تعزيز الاستقرار البنكي ومردود يته والتطوير الجوهري للقرض العقاري و عصرنه الهياكل القاعدية التقنية والمادية للبنوك , لتحسين الثقافة البنكية لدى السكان وتحسين نوعية الخدمات البنكية.[1]

وفيما يتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة البنوك الجزائرية فإن أهم الدلالات والمؤشرات تتمثل في النقاط التالية :

الفرع الأول : المبادئ الخاصة بدور ذوي المصالح

ويتعلق الأمر هنا بحماية حقوق ذوي الشأن والمصالح التي تدخل في إطار الحوكمة المصرفية وذلك من خلال مايلي :

أولا : حماية مصالح الجهاز المصرفي وتعزيز الثقة فيه من خلال لجنة الرقابة المصرفية [2]

ينص قانون النقد والقرض في مادته 143 على أنه : " تنشأ لجنة مصرفية مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية , وبمعاقبة المخالفات المثبتة " .[3]

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها بنك الجزائر (بنك البنوك) هو مراقبة المؤسسات المالية و المصرفية ، فهو واقي الاقتصاد الوطني من الأزمات الاقتصادية المحلية و الدولية و ذلك من خلال عدة أدوات كالتحكم في سعر الفائدة و استقرار سعر الصرف و تحسين السيولة المصرفية و تخفيض معدلات التضخم و مراقبة ميزان المدفوعات و المديونية الخارجية ... إلخ.

و حتى يتسنى له القيام بهذا الدور على أكمل وجه لا بد من رقابة البنوك الأولية و التي تعتبر الوسيط الأساسي في العمليات الاقتصادية، حيث تبدأ الرقابة من رخصة الاعتماد بعد استكمال كافة الشروط القانونية و الاقتصادية المعمول بها، ثم مراقبة الأنشطة التي يمارسها و تدعيم ذلك بالتشريعات و التوجيهات، و أخيرا سحب الاعتماد في حالة التجاوزات.

كما تبحث عند الاقتضاء المخلفات التي يرتكبها أشخاص غير مرخص لهم القيام بأعمال البنوك و المؤسسات المالية.

وتتألف اللجنة المصرفية من محافظ بنك الجزائر أو نائبه كرئيس و من الأعضاء الأربعة المعينين و هم :

- قاضيان ينتدبان من المحكمة العليا يقترحهما رئيس المحكمة بمشورة المجلس الأعلى للقضاء؛

---

[1] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة, مرجع سابق , ص 148.
[2] Commission de contrôle bancaire.
[3] الطاهر لطرش , مرجع سابق , ص : 205.

- عضوين يتم اختيارهما نظرا لكفاءتهما في الشؤون المصرفية و المالية و خاصة المحاسبية يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.

و يعين الأعضاء الأربعة لمدة خمسة سنوات بمرسوم يصدر عن رئيس الحكومة و يمكن تحديد عهدتهم.
و لا يمكن لهم أن يمارسوا أي نشاط أو مهنة خلال عهدتهم ما عدا تمثيل الدولة لدى المؤسسات الدولية النقدية أو المالية أو الاقتصادية.
كما لا يمكنهم الاقتراض من أي مؤسسة جزائرية كانت أو أجنبية و لا يقبل أي تعهد صادر عنهم في محفظة أي بنك عامل في الجزائر.
و لا يجوز لهم و خلال سنتين بعد نهاية المدة أن يديروا أو يعملوا في مؤسسة خاضعة لسلطة أو مراقبة بنك الجزائر، و لا أن يعملوا كوكلاء أو مستشارين لمؤسسات أو شركات مماثلة.
و تم تدعيم الإشراف و الرقابة المصرفية بالمجهودات التي يبذلها مجلس النقد و القرض و بنك الجزائر و اللجنة المصرفية خاصة في رقابة المخاطر لضمان سلامة الوساطة المصرفية، و حماية المودعين و المستثمرين، و احترام معايير التسيير الرامية لضمان الملاءة و السيولة .
و قصد التكفل بمجموع الأحكام القانونية من خلال إطار تنظيمي هام يتعلق بالرقابة الاحترازية و الرقابة الداخلية، حتى أن بعض طلبات الترخيص لإنشاء بنوك أو مؤسسات مالية قد رفضت من طرف مجلس النقد و القرض تماشيا مع هذا المبدأ[1].
وإذا تأملنا في الصلاحيات والمهام المنوطة للجنة المصرفية نجد أن في مجملها تهدف إلى حماية مصالح الجهاز المصرفي ككل وحماية المودعين والمستثمرين , هذا من جهة , ومن جهة أخرى فهي تهدف إلى تعزيز الثقة وزيادة فعالية الرقابة والشفافية التي تعتبر من مبادئ الحوكمة المصرفية.

ثانيا : حماية أصحاب الودائع من الجمهور

يقوم المودعون بإيداع أموالهم في البنوك بأشكال و صور متعددة و لأغراض مختلفة، فقد يتم الإيداع تحت الطلب و بما يسمح للمودعين بسحب أي جزء من أموالهم في أي وقت، كما قد يتم الإيداع لفترة زمنية معينة و يحصل مقابلها على فوائد , كذلك هناك ودائع التوفير.[2]
و الخاصية البارزة التي تميز كافة العلاقات السابقة هي ثبات المنفعة التي تعود على المودعين و حملة السندات مهما حقق البنك من ازدهار و نجاح فأصحاب الودائع و السندات يحصلون على عوائدهم التي تضل مقيدة بسعر الفائدة المحدد في العقد، إلا أنه إذا واجه البنك خسائر أو ظروف سيئة فإن أصل الوديعة أو القرض و فوائده يتعرضان للخطر، و هنا تكمن أهمية رقابة البنوك للحفاظ على أموال المودعين.

---

[1] محمد الصغير قريشي , إلياس بن ساسي , **الرقابة القانونية والإدارية على القطاع المصرفي , - حالة القطاع المصرفي الجزائري -** , الملتقى الوطني حول القطاع البنكي وقوانين الإصلاح الإقتصادي , كلية الحقوق , جامعة جيجل / الجزائر, يومي 3– 4 ماي 2005 , ص ص : 11, 12.
[2] نفس المرجع , ص: 3 .

ولهذا الأمر وتدعيما لجهود الإصلاحات جاء الأمر الرئاسي الجديد (03 / 11) المؤرخ في 26 أوت 2003 , ينص في المادة 118 على إنشاء صندوق ضمان الودائع البنكية.[1]

وطبقا لهذه المادة فإن البنوك ملزمة بالمشاركة في صندوق ضمان الودائع البنكية بالعملة الوطنية , والذي أنشأ من طرف بنك الجزائر, بحيث كل بنك ملزم بدفع نسبة (1%) سنويا للصندوق مجموع مبلغ الودائع , كما يقوم مجلس النقد والقرض بتحديد مبلغ هذه النسبة كضمان لكل صاحب وديعة.

مجموع الودائع للفرد في نفس البنك تعتبر بمثابة وديعة واحدة , وإن كانت بالعملة الصعبة.

هذا الضمان لا يمكن أن يبدأ في التعويض إلا في حالة توقف البنك عن التسديد والوفاء بإلتزاماته إتجاه هذه الفئة من الجمهور, مع عدم تعويض المبالغ المقدمة مابين البنوك.[2]

ثالثا : حماية مصالح البنوك في مجال القروض العقارية

في هذا المجال تم إنشاء شركة إعادة التمويل الرهني (SRH)[3] في سنة 1997 , وأعتمدت كمؤسسة مالية من قبل مجلس النقد والقرض بموجب القرار رقم 98 – 01 المؤرخ في 06 أفريل 1998 كشركة ذات أسهم , برأسمال قدره 3290 مليون دج , الذي إرتفع في أفريل 2003 ليصل إلى 4165 مليون دج ويساهم في رأسمالها مجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين (الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط , بنك التنمية المحلية , القرض الشعبي الجزائري , البنك الخارجي الجزائري , الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة , الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين , بنك الفلاحة والتنمية الريفية) , ويتمثل نشاط شركة إعادة التمويل الرهني في إعادة تمويل حافظات القروض الرهنية المؤمنة من قبل شركة ضمان القروض العقارية والديون الرهنية الأخرى , وذلك بهدف تأمين التمويل على المدى البعيد بالنسبة للمقترضين الرهنيين.[4] بحيث تتدخل هذه الشركة لتوفيرالسيولة للبنك وذلك من خلال شراء هذه الديون العقارية.

وفيما يخص التطوير الجوهري للقروض العقارية وتحسين البيئة القانونية والمؤسساتية للقرض العقاري , نسجل إدخال عدد من الإجراءات من خلال قوانين المالية لعام 2005,2006 وكذا قانون المالية لسنة

---

[1] Fonds de garanties des dépôts bancaires.

[2] Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, art 118.

[3] Société de Refinancement Hypothécaire .

[4] إبراهيم تومي, **النظام المصرفي الجزائري وإتفاقيات بازل , - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية و الشركة الجزائرية للإعتماد الإيجاري**, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية , تخصص نقود وتمويل , غير منشورة , جامعة بسكرة / الجزائر , 2007 / 2008 , ص : 24.

2009 والرامية إلى تخفيف الأعباء الجبائية على الصفقات العقارية مثل دعم القرض البنكي وإصدار القانون المتعلق بتسنيد الديون العقارية بغية تحرير قدرات إضافية لتمويل القروض من جانب البنوك .[1]

رابعا : حماية مصالح المقترضين في مجال القروض العقارية

في نفس الوقت الذي تم فيه إنشاء شركة إعادة التمويل الرهني , أنشأت كذلك شركة ضمان القروض العقارية (SGCI) [2] في شكل شركة ذات أسهم من طرف البنوك العمومية (CNEP Banque , BNA , BEA , CPA , BADR) وشركات التأمين العمومية (SAA, CAAR , CCR , CAAT) , وهذه الشركة هدفها الأساسي هو ضمان القروض العقارية للبنوك العمومية والمؤسسات المالية ضد مخاطر عدم التسديد من طرف الأفراد المقترضين في هذا النوع من القروض[3] , ودور هذه الشركة ذو شقين يتمثل في حماية مصالح البنك وفي نفس الوقت حماية مصالح الأفراد في مجال القروض العقارية.

خامسا : حماية مصالح المستثمرين

يعتبر المستثمرون أكثر الأطراف المرتبطة بالبنك تعرضا للمخاطرة , كما أنهم أكثر الأطراف التي تجني المكاسب في حالة نجاح المؤسسة , وفي نفس الوقت أكثر الأطراف تحملا للخسائر في حالة فشل المؤسسة , ولذلك فإن الحوكمة المصرفية تضع المستثمرين أحد الأطراف الأساسية ذوي المصالح , ولهذا عمدت السلطات النقدية في الجزائر من أجل حماية المساهمين بإعتبار أموال البنوك الجزائرية ذات ملكية عمومية إلى إتخاذ التدابير والإجراءات التالية والتي تمثل في مجملها تطبيق المعايير الإحترازية الدولية في المجال المصرفي , أي المحددات الخارجية للحوكمة المصرفية :

1- الإجراءات المتعلقة بالحد الأدنى لرأس المال في البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر :

تعتبر قاعدة تحديد حد أدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية من أولى النشاط المصرفي بإلزام البنوك والمؤسسات المالية على تحرير حد أدنى لرأس المال , المحدد بالمادة رقم : 01 من النظام رقم 90 – 01 المؤرخ في 04 / 07 / 1990 .

كما تم إحداث تغيير في رأس مال البنوك والمؤسسات المالية سنة 2004 , بموجب النظام رقم 04 - 01 الصادر بتاريخ 04 /2004/03 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

---

[1] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , مرجع سابق , ص 152.
[2] Société de garantie du crédit immobilier.
[3] Société interbancaire de formation (S.I.B.F), le marché des particuliers, 1ere année Diplôme d'études supérieurs en banque, 2006, p 68.

وكان آخر تغيير يهدف إلى رفع رأس مال البنوك والمؤسسات العمومية سنة 2008 , وذلك بموجب النظام رقم 08-04 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008 , المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية الناشطة في الجزائر [1]

والجدول التالي يوضح تطور الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية العاملة في الجزائر :

جدول رقم (09) : يمثل تطور رأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية **U = 10*6**

الفترة	1990	2004	2008
البنوك	500	2500	10.000
المؤسسات المالية	100	500	3500

المصدر : من إعداد الطالب

2- **القروض الممنوحة للمساهمين والمسيرين**

كان يسمح للبنوك والمؤسسات المالية أن تمنح قروضا لمديرها وللمساهمين بشرط أن لا يتعدى مجموع هذه القروض 20 % من أموالها الخاصة , وذلك طبقا للمادة 168 من القانون 90 – 10 المتعلق بالنقد والقرض , إلا أن هذا لم يعد ممكنا بعد ظهور الأمر الرئاسي 03 – 11 الصادر في 26 /2003/08 , الذي نص في مادته 104 على مايلي : " يمنع على أي بنك أو مؤسسة مالية أن تمنح قروض لمديريها أو المساهمين فيها , أو إلى الشركات التابعة لمجموعة البنك أو المؤسسة المالية " , وبدخل ضمن هذا المعنى الأعضاء المؤسسون , أعضاء مجلس الإدارة , المسيرين الذين لهم تفويض بالإمضاء , الزوجات , الآباء , وذوي الصلة بالدرجة الأولى بالنسبة للمسيرين والمساهمين.[2]

الفرع الثاني : المبادئ الخاصة بالإفصاح والشفافية

يتضمن هذا الإطار الإفصاح عن النتائج المالية , أهداف الشركة , أعضاء الشركة ورواتب كبار المديرين, وسياسات الحوكمة المطبقة , بالإضافة إلى توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة , وبالنسبة للجزائر نذكر على سبيل المثال مايلي :

---

[1] Règlement n° 08-04 du 23 décembre 2008, relatif au capital minium des banques et établissements financiers exerçant en Algérie.

[2] تومي إبراهيم , مرجع سابق , ص : 119.

أولا : مركزية المخاطر

في إطار تزايد المخاطر المرتبطة بمنح القروض ومن أجل ضمان توفير قنوات الحصول على المعلومات في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة المتعلقة بالمستفيدين من القروض من طرف البنوك والمؤسسات المالية , يحاول البنك المركزي أن يجمع كل المعلومات التي تهدف إلى مساعدة النظام البنكي على التقليل من هذه المخاطر, من خلال توفيره لجانب من الإفضاح والشفافية مابين البنوك والمؤسسات المالية , بشرط أن لا يتعارض مع مبدأ الإدلاء و الإفشاء بالسر المهني حسب ما جاء في المادة 17 من الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت والمتعلق بالنقد والقرض , في هذا الإطار أسس قانون النقد والقرض 90 – 10 في مادته 160 هيئة تقوم بتجميع المعلومات سميت بمركزية المخاطر " ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة مركزية للمخاطر تدعى مركزالمخاطر تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية "[1] , كما تعززت أيضا هذه المركزية بموجب الأمر الرئاسي 03 – 11 المتعلق بالنقد والقرض في مادته 98 [2].

إن عمل ونشاط مركزية المخاطر تضمنه النظام رقم 01 – 92 المؤرخ في 22 مارس 1992 الصادر عن بنك الجزائر.

وحسب المادة الأولى منها , يعتبر مركز المخاطر من بين هياكل بنك الجزائر , ويشكل في واقع الأمر هيئة للمعلومات على مستوى البنك ترتبط بكل ما يتعلق بالمستفيدين من القروض البنكية ومؤسسات القرض الأخرى.

وحسب المادة الثالثة , فقد فرض بنك الجزائر على كل هيئات القرض التي لها نشاط على التراب الوطني الإنظمام إلى هذه المركزية وإحترام قواعد عملها إحتراما صارما , وينبغي عليها في الإطار أن تقدم تصريح خاص بكل القروض الممنوحة إلى الزبائن سواء كانوا أشخاصا طبيعين أم معنويين.

كما لايمكن لمؤسسة أن تمنح لزبون جديد أي قرض خاضع للتصريح دون أن تستشير مسبقا مركزية المخاطر لبنك الجزائر.[3]

بالإضافة إلى الوظيفة الإعلامية لمركزية المخاطر , فأن وجودها يسمح بتحقيق غايات متعددة نذكر منها فيما يلي : [4]

---

[1] القانون 90 – 10 المؤرخ في 1990/04/14 والمتعلق بالنقد والقرض , المادة 160.

[2] Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, art 98 .

[3] Règlement n° 01- 92 du 22 /03/1992 portant l'organisation et fonctionnement de la centrale des risques .

[4] الطاهر لطرش , مرجع سابق, ص ص : 207 , 208.

- مراقبة ومتابعة نشاطات المؤسسة المالية ومعرفة مدى العمل الذي تقوم به في مجال الخضوع لمعايير وقواعد العمل (خاصة فيما يتعلق بقواعد الحذر) التي يحددها بنك الجزائر ؛
- منح البنوك والمؤسسات المالية فرصة القيام بمفاضلات بين القروض المتاحة بناء على معطيات سليمة نسبيا ؛
- تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة بالبنك المركزي , ويسمح له ذلك بتسيير أفضل لسياسة القرض.

في هذا المجال وبغية ضمان نزاهة النظام البنكي وسلامته , يشرف بنك الجزائر واللجنة البنكية بصرامة على التعليمة الصادرة عن مجلس النقد والإئتمان , على التدقيق الدائم للبنوك والمؤسسات المالية سيما على إجراءات تقييم الأخطار ورصدها وتسييرها والتحكم فيها. وإضافة إلى التدقيق على الوثائق الجاري على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية لدى بنك الجزائر, يسارع في إرسال فرق ميدانية للتدقيق إلى البنوك والمؤسسات المالية , الهدف منها هو ضمان التطوير المنظم للوساطة البنكية.[1]

ثانيا : مركزية عوارض الدفع [2]

في المحيط الإقتصادي والمالي الجديد , الذي يتميزبالتغير وعدم الإستقرار, تقوم البنوك والمؤسسات المالية بأنشطتها في منح القروض إلى الزبائن. وأثناء ذلك , من المحتمل أن تحدث بعض المشاكل على مستوى إسترجاع هذه القروض , بالرغم من أن ذلك يرتبط بالمخاطر المهنية للنشاط المصرفي , إلا أن الإحتياط ضد وقوعه يعد من عوامل الفطنة , لدى البنوك ورغم أن هناك مركزية للمخاطر على مستوى بنك الجزائر تعطي مسبقا معلومات خاصة ببعض أنواع القروض والزبائن , إلا أن ذلك لايلغي بشكل كامل المخاطر المرتبطة بهذه القروض.[3]

ولذلك فقد قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 02 – 92 المؤرخ في 1992/03/22 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع , وفرض على كل الوساطة المالية الإنظمام إلى هذه المركزية , وتقديم كل المعلومات الضرورية لها , وتقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند إسترجاع القروض أو تلك التي لها علاقة بإستعمال مختلف وسائل الدفع , ومهمة مركزية عوارض الدفع في هذا المجال تلخص في عنصرين :[4]

- **الأول** : وهو تنظيم بطاقية لعوارض الدفع وما قد يتجم عنها وتسييرها, وتتضمن هذه البطاقية بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.

---

[1] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , مرجع سابق , ص, 153.

[2] La centrale des impayés.

[3] الطاهر لطرش , مرجع سابق , ص : 208.

[4] Règlement n° 02 – 92 du 22/03/1992 portant l'organisation et le fonctionnement de la centrale des impayés.

- **الثاني** : وهو نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أي سلطة أخرى معنية.

ثالثا : جهازالوقاية والمكافحة ضد إصدار الشيك بدون مؤونة[1]

إذا كانت مركزية عوارض الدفع تهتم بتجميع المعلومات المرتبطة بمشاكل الدفع الخاصة بالقروض أو بأدوات الدفع , فإن جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة جاء ليدعم ضبط قواعد العمل بأحد من أهم وسائل الدفع وهي الشيك , وقد ' إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام 03 – 92 المؤرخ في 22 مارس 1992 , ليعمل , هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين , كما يفترض في هؤلاء الوسطاء الماليين الإطلاع على سجلات عوارض الدفع قبل تسليم أي أول دفتر للشيكات للزبون.[2]

إن إنشاء مركز الوقاية ومكافحة إصدار شيكات بدون رصيد, بالإضافة إلى وظيفته الإعلامية , فإنه يهدف إلى تطهير النظام المصرفي من المعاملات التي تنطوي على الغش وتوفير قواعد الثقة.

رابعا : مركزية الميزانيات [3]

تعتبر مركزية الميزانيات مرصد إحصائي محاسبي ومالي للمؤسسات , الهدف منها هو تطوير المعلومات الخاصة بالمؤسسات للحصول من هذه الأخيرة على تصريحات لميزانياتها , جداول حسابات نتائجها , وكذا النتائج والبيانات الملحقة , تهئ من خلالها إحصائيات والتي تجعلها بنك معطيات تستجيب عند الحاجة للمعلومات الإقتصادية والمالية.

أنشأت في الجزائرمركزية الميزانيات بموجب المادة الأولى من النظام رقم 07 – 96 المؤرخ في 03 جويلية 1996 , والتي تنص على على أن يتم إنشاء مركزية الميزانيات لدى بنك الجزائر , طبقا لمهامه المتمثلة في مراقبة توزيع القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية قصد تعميم طرق موحدة في التحليل المالي الخاص , بالمؤسسات ضمن النظام المصرفي.[4]

كما يجب على كل البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية وشركات الإعتماد الإيجاري , أن تنظم إلى مركزية الميزانيات لبنك الجزائر , وأن تزودها بالمعلومات المحاسبية والمالية , التي تتعلق بالسنوات الثلاثة الأخيرة لزبائنها من المؤسسات , وفقا لنموذج موحد يضعه بنك الجزائر , ونشير في الأخير أن هذه المصلحة لم تدخل حيز التطبيق الفعلي ويتوقع تشغيلها في أقرب الأجال.

---

[1] Dispositif sur la prévention et la lutte contre l'émission des chèques sans provision.

[2] الطاهر لطرش , مرجع سابق , ص : 209.

[3] La centrale des bilans.

[4] Règlement n° 07 – 96 du 03/07/1996 portant l'organisation et le fonctionnement de la centrale des bilans.

خامسا : خلية معالجة المعلومات المالية " CTRF " [1]

في خضم التحولات الإقتصادية الراهنة وما ينجم عنها من مظاهر سلبية لها آثار وخيمة على الإقتصاد ككل , والقطاع المصرفي خاصة , نظرا لإضطلاعه بمهمة تمويل الإقتصاد من جهة وبإعتباره أولى وأكثر ضحايا هذه المظاهر السلبية , و المتمثلة أساسا في تبييض الأموال وتمويل الإرهاب.

إستجابة لهذه التحولات أصدرت الجزائر المرسوم التنفيذي رقم 02 – 127 المؤرخ في 07 أفريل 2002 المتعلق بإنشاء وتنظيم وسير خلية معالجة المعلومات المالية.

وحسب المادة الأولى من هذا المرسوم فإن الخلية أنشأت تحت وصاية وزارة المالية وتابعة مباشرة للوزير المكلف بالمالية , وحسب ما جاء في المادة الثانية أنها مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي , مقرها الإجتماعي بالجزائر العاصمة.

بالإضافة إلى أنها خلية مكلفة بمكافحة كل أشكال تبييض الأموا ل وتمويل الإرهاب فهي منوطة بالمهام الخاصة التالية :[2]

- إستقبال جميع التصريحات المشكوك فيها والمتعلقة بتمويل الإرهاب أو تبييض الأموال , وذلك من طرف الهيئات والأشخاص المحددة قانونا ؛
- معالجة جميع التصريحات المشكوك فيها[3] بالوسائل والطرق المناسبة ؛
- إرسال الملفات المعنية إلى وكيل الجمهورية المختص إقليميا في كل مرة تكون فيها الأحداث تستلزم المتابعة القضائية بالعقوبات اللازمة ؛
- إقتراح كل النصوص التشريعية والتنظيمية والتي تهدف إلى مكافحة جميع أشكال تمويل الإرهاب وتبييض الأموال ؛
- وضع جميع الإجراءات الضرورية للوقاية والكشف عن جميع أشكال تمويل الإرهاب وتبييض الأموال ؛

مع الإشارة إلى أن الخلية بإمكانها إستدعاء أي شخص تراه مؤهل للحضور في إستكمال مهامها.

سادسا : الإعلان والإفصاح عن النتائج السنوية للقطاع المصرفي

في إطار زيادة تدفق المعلومات وتحقيق مبدأ الإفصاح و الشفافية , نجد المادة 29 من الأمر الرئاسي 03 – 11 المؤرخ في 26 أوت أنه خلال 03 أشهر من غلق أو إقفال الحسابات السنوية , يقوم المحافظ بالإرسال إلى رئيس الجمهورية ميزانية وحسابات النتائج متبوعة بتقرير عن النتائج والعمليات والأنشطة

[1] **C**ellule de **T**raitement et du **R**enseignement **F**inancier
[2] Décret exécutif n° 02 – 127 du 24 moharram 1423 correspondant au 07 avril 2002 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement et du renseignement financier, art 04.
[3] Les déclarations de soupçon.

لبنك الجزائر في مجال الأشراف والرقابة المصرفية خلال السنة المالية , بالإضافة عن حالة الوضعية الإحترازية في مجال المخاطر , مع نشر ميزانية وحسابات النتائج في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية.

وحسب ماجاء في المادة 30 من نفس القانون , أن البنك المركزي يقوم بالإشهار والإعلان في تقرير سنوي فيما يخص التطور الإقتصادي والنقدي للدولة , والذي يتضمن أيضا عناصر أساسية لفهم السياسة النقدية , وهذا التقرير يعرض على المجلس الشعبي الوطني مع النقاش. أيضا بنك الجزائر بإمكانه إصدار وثائق وإحصائيات ودراسات إقتصادية ونقدية.

وحسب المادة 31 , من نفس القانون , فإن بنك الجزائر يرسل لوزير المالية وضعية جميع الحسابات خلال كل شهر, وهذه الوضعية تنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية.[1]

الفرع الثالث : المبادئ الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة والأعضاء المكونة له

باشرت السلطات النقدية والمالية في الجزائر في هذا الجانب بهدف تحسين الحوكمة على مستوى البنوك العمومية إلى وضع عقود الكفاءة وتحسين دور مجالس الإدارة وإدارة البنوك , وقد تم إعداد عقود النجاعة الجديدة إثر تقييم العقود الموقعة في 2004 وهي تشمل نظاما جديدا لرواتب مسيري البنوك , وتواصل تحسين دور مجالس الإدارة من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة داخلية تقضي على وجه الخصوص بإنشاء لجنة تدقيق , وهذا الدور سيعزز من خلال التعزيز المطرد لخبرة الأعضاء وتحسين الإدارة عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاقيات المهنة.

كذلك يجب تحسين ظروف الاستغلال البنكي والظروف البيئية من خلال الأشغال الرامية إلى إعداد البنوك لتنفيذ مخطط المحاسبة الجديد وتطبيق معايير " بال 2 " وكذا من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية (النظام الأجر المتغير الجديد المقرون بالأداء).[2]

كما يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات في البنوك وضع مخطط إستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية الإدارة تجاه الشركة والمساهمين والمسيرين بحيث :[3]

- أصبح تعيين مسيري البنوك يتم على أساس الكفاءة العلمية , بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين , من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة .

---

[1] Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, arts 29- 31.

[2] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , مرجع سابق , ص ص: 148 , 149.

[3] عبد القادر بريش , قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية , مرجع سابق , ص : 13.

- تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي , والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية , أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية , وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك , وتجلى ذلك من خلال الأمر الرئاسي 03 – 11 المؤرخ في 26 أوت 2003, المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض , الذي ألزم البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.
- إعطاء صلاحيات أوسع لمجالس الإدارة , وتحديد الأطر التي تحكم أعضاء مجلس الإدارة , والوصاية بإعتبار أن الدولة هي المالك الوحيد لرأسمال البنوك العمومية.
- وفي مجال تحسين الإدارة وتأهيل أهم الوظائف ورفع مستواها في البنوك العمومية , تجدر الإشارة إلى تنفيذ مخططات التأهيل ورفع المستوى المؤسساتي , والمالي الذي أجري على أساس التدقيق المؤسساتي و المالي وتوقيع عقود المساعدة المعززة و التعاون مع التعاون مع البنوك الأجنبية , ومن خلال توسيع التكوين في مجال البنوك مع الخبراء الأجانب.[1]

[1] تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , مرجع سابق , ص, 150.

المبحث الثاني : معوقات ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية ومتطلبات تطويرها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى العراقيل التي تحول دون الممارسة السليمة للحوكمة بالبنوك الجزائرية , هذا في المطلب الأول , أما في المطلب الثاني فقد خصصناه إلى أهم النقاط والجوانب الرئيسية الرامية إلى التعزيز من ممارسة وتطوير الحوكمة بالبنوك الجزائرية.

المطلب الأول : معوقات ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية

يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لايزال في مرحلته الأولية , إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل إنفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة , أين يصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العلمية والأنشطة , حتى تتفادى الإنحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية .

وعلى الرغم من تلك الدلالات المشار إليها سلفا , فإننا نسجل بعض المؤشرات التي تدل على ضعف تجسيد الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية , والتي تظهر من خلال :[1]

- ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف البنوك الجزائرية ؛
- عدم الإلتزام بنشر البيانات المحاسبية والميزانيات لهذه البنوك ؛
- عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها , والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية ؛
- عدم إلتزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشهرية , كما ينص على ذلك قانون النقد والقرض سواء قانون 90-10 أو الأمر 03-11 المعدل والمتمم ؛
- عدم تطبيق القواعد المحاسبية المتعارف عليها دوليا في المحاسبة المطبقة في البنوك الجزائرية ؛
- عدم تفعيل العمل بمركزية الميزانيات La centrale des bilans

بالإضافة إلى ماسبق هناك معوقات أخرى تتعلق بجوانب أخرى منها : [2]

- **عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:**

حتى وإن هذه الشبكة لا يمكن ملاحظتها من قبل الزبائن ورغم التدابير التي اتخذت لتحسين أدائها، إلا أن شبكة الإتصال MEGAPAC ما زال أداءها هزيل ولا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات، وقد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبدل لعصرنة الخدمات البنكية وهذا ما يعرقل حتما سيرورة الإصلاحات لجارية ككل.

---

[1] نفس المرجع , ص 14.
[2] نفس المرجع , ص : 18.

➢ **البطء في إتمام إجراءات العدالة:**

عملية إتمام إجراءات العدالة في ظل الظروف الحالية تكبح أية ديناميكية جديدة ومتطورة في الخدمات البنكية، وتحد كذلك من تبادل المخاطر مما يؤدي إلى توقف مبادرات المؤسسات والإستثمارات. كل هذا قد يكون ناجما عن :

أ- البطء الذي يميز عملية تسوية النزاعات مثلا إصدار الشيك بدون مؤونة.

ب-البطء في تمكين البنوك من الضمانات (التي تقدمها المؤسسة مقابل حصولها على قرض) في حالة عدم إلتزام المقترض بأخلاقيات عقد الإتفاق المبرم مع المقرض.

➢ **محدودية الإطار التنظيمي عند البنوك الوطنية الكبرى:**

فالعوامل السابقة الذكر والتي اعتبرناها كمعوقات سيرورة إصلاح البنوك، زادت حدتها مع إتساع حجم الفجوة الموجودة بين الطلب المتزايد على الخدمات البنكية (القروض بمختلف أنواعها) ومهاراتها الإدارية والتي تبقى محدودة كنمط الحوكمة gouvernance وطرق التسيير المعتمدة. فهذه الفجوة تتجلى في صميم إشكالية حوكمة وإدارة البنوك الوطنية الكبرى التي أصبحت عبارة عن مجمعات بنكية كبيرة لا تتوافر حتى الآن على الوسائل الملائمة للقيام بالدور المنوط بها.

المطلب الثاني : متطلبات تعزيز وتطوير ممارسة الحوكمة بالبنوك الجزائرية

يتطلب تعزيز وتطوير ممارسة الحوكمة الجيدة بالبنوك الجزائرية جملة من الإجراءات والتدابير الواجي إتخاذها , نوجز أهمها فيما يلي :

الفرع الأول : إدارة مخاطر مؤهلة

في ظل إنفتاح الصناعة المصرفية على الأسواق المالية والتطور السريع للتكنولوجيا المصرفية الحديثة , علاوة تنامي الإبتكارات المالية , حيث أصبحت هذه الصناعة مرتكزة على فن إدارة المخاطر , ونظرا لتنوع هذه المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي لاسيما أن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصفة , فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ بإتخاذ جملة من الإجراءات لتحقيق ذلك عن طريق : [1]

1. العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات الإئتمانية الموافق عليها وتقوية وتفعيل دور الرقابة الداخلية , بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
2. تدريب الإطارات المصرفية بصورة مستمرة في هذا المجال.
3. توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة المخاطر.

[1] عادل زقرير, مرجع سابق , ص : 162.

الفرع الثاني : وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك

مع تعاظم الإهتمام بموضوع سلامة النظام المصرفي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية , وعلى رأسها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية , فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية , زذلك للعمل على زيادة قدرتها على الإستخدام الكفئ لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها , فضلا عن مساعدة صانعي القرار في التعرف على أية إختلال خاصة في المدى القصير , وإقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات , وقد قدم باحث عددا من التوصيات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر , والتي تتضمن :

- ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات الدقيقة , والكافية في الوقت اللازم , وتحليلها لإتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي .
- إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل بنك والوضع الإقتصادي للدولة.
- دراسات الأزمات المصرفية السابقة , التي حدثت بالدول الناشئة وإستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي والعمل على تلافي الأخطاء .
- توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية , والتي تمكها من التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي من منطق خبرتها في المجالات المصرفية .

الفرع الثالث : تحقيق أفضل إستغلال للموارد البشرية

قد عملت بعض البنوك الجزائرية على مراعاة برامج التكوين الخاصة بموظفيها , من خلال التكوينات المانحة للشهادات وهي من بين أهم وسائل تشجيع المعرفة في البنوك حيث يستكمل الموظفين تكوينهم مع تسديد كل مصاريف الدراسة من طرف البنوك وذلك من أجل رفع قدراتهم العملية في المجال المصرفي وتمنح لهم شهادات في الثقافة البنكية , إجازة بنكية , شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية وشهادة الدراسات العليا في البنوك.

ورغم ذلك ينبغي على البنوك الجزائرية أن تبذل المزيد من الجهود من أجل الإرتقاء بالعنصر البشري من خلال : [1]

[1] نفس المرجع , ص : 163.

1. إعداد برامج تدريبية متطورة لتقييم الأداء وإستخدام الأوات الحديثة في مجال إستيعاب المستجدات والتطورات العالمية , التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية , وذاك من خلال الإستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية , وإرسال بعثات موظفين للتكوين في الخارج .
2. ترقية نظم الإدارة لتصبح فاعلة وكفؤة وقادرة على التفاعل مع متغيرات الصناعة المصرفية المستمرة والمتواصلة مع دعمها بالأجهزة الحديثة .
3. إناء مراكز من أجل توفير المعلومات حول المستجدات في العمل المصرفي .
4. مشاركة الموظفين في وضع وسائل التطوير.

الفرع الرابع : تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك

تلعب التقارير المحاسبية دورا هاما في متابعة نشاط البنوك وحالتها المالية , كما تستعمل في الأغراض الرقابية المالية والتخطيط , حيث تساعد الأرقام التي تحتويها هذه التقارير في تحديد وضعية البنك ومدى فعالية نشاطه , وهو مايساهم في التخطيط السليم للسياسات المالية المستقبلية , كما يفيد وجود معلومات محاسبية سليمة في إيجاد التوازن بين مدة توظيف الأموال ومدة تحصيلها , ويشكل أساسا متينا للقائمين على السياسات النقدية لفهم ومعرفة الأوضاع الإقتصادية وإتحاذ القرارات والتدابير المناسبة.[1]

إلا أن الجانب المحاسبي في البنوك الجزائرية يعد نقطة سوداء , فالجزائر لا تزال تعتمد على مخطط وطني للمحاسبة منذ 1975 , والمخطط المحاسبي القطاعي الخاص بالبنوك لايلائم شروط تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات البنكية ولا يتكيف مع واقع هذه البنوك , كما أنه لا يتوافق مع متطلبات الدقة والأمن والسرعة والفعالية التي يتطلبها العمل المصرفي المتطور , لذا فإن إصلاح هذا النظام سيساعد البنوك على تحسين وظيفة مراقبة التسيير ويرفع من قدرتها على الإستفادة من المعلومات وتوظيفها بصورة أفضل لكي تخدم أهدافها.

وفي هذا الإطار يمكن إدارج التوصيات التالية كقاعدة لتعديل وإصلاح النظام وتكييفه مع الأوضاع والمعطيات الجديدة :

- مراعاة عدد من المبادئ والأسس المتعارف عليها في علم المحاسبة ونظم المعلومات أثناء تصميم النظام ؛
- توفير عدد من الأسس في الدليل المحاسبي والتي يتوجب توافرها مهما كان شكل الوحدة الإقتصادية ؛
- إستخدام الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا في هذا المجال وتكييفها مع متطلبات الأنظمة المصرفية المحاسبية ؛

---

[1] طارق خاطر , مرجع سابق , ص: 167.

الفرع الخامس : إيجاد مرونة أكبر في النصوص التشريعية

لقد مثل قانون النقد والقرض خطوة كبيرة في مجال التشريع البنكي بالجزائر سمحت للقطاع المصرفي أن يأخذ دوره الطبيعي في هيكل النشاط التمويلي للإقتصاد , وفتح المجال أمام البنوك الجزائرية للقيام بأعمالها (التي أصبحت أكثر تنوعا) وفق معايير السوق والمردودية التجارية.

غير أن النجاح لايمكن قياسه كنقطة ساكنة على محور التطور الذي يزداد تفاعل التغيرات التي يحملها وتتقلص الفجوات التي تفصل بينها , ولكن يقاس بمدى إستجابته للتحولات الحادثة في محيطه وسرعة إستيعابه لها.

ولقد عرف القانون المشار إليه عددا من التعديلات والإضافات التي هدفت إلى التماشي مع المقاييس العالمية التي يتم إستحداثها أو بهدف تدارك بعض الثغرات التي كشفت عنها الأزمات والمشاكل التي وقع فيها القطاع المصرفي , إلا أن هذه التعديلات لم ترق بعد إلى المستوى المأمول , وظل معها التشريع البنكي الجزائري يسجل تأخرا في الإستجابة إلى مقتضيات الملائمة التي تفرضها عليها قوى التغيير المصرفية.[1]

وإلى جانب الضيق الذي يمكن لمسه في بعض القوانين التي تسير القطاع المصرفي فإن هناك قصورا أو إنعداما في التشريعات التي تخص المعاملات المصرفية الإلكترونية وكل ما يرتبط بعذع المعاملات وجوانب الأمان فيها , خصوصا وأن الدول الأخرى وحتى العربية منها قد خطت خطوات عملاقة في عذا المجال.

كما سيدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة القيام برصد حالة حوكمة الشركات بالجزائر بشكل مستمر, وهذا من شأنه تعزيز العلاقة بين البنوك والمؤسسات الأخرى , ومن ثم تحديد إحتياجات الشركة بدقة والعمل على منهج مقنع لمخاطبتهم.

وعلى الأغلب سيقوم فريق العمل خلال الثلاثي الأخير من عام 2010 , بإفتتاح المركز الجزائري لحوكمة الشركات تحت إسم حوكمة الجزائر, ليحاكي ما يحدث في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بما فيها من الحوكمة المصرفية , حيث سيعمل هذا المركز على تعزيز إستمرارية المهام التي قام بها فريق العمل, وقد تم إسناد مهام محددة إليه , منها : [2]

نشر مبادئ حوكمة الشركات وتحديث القوانين القائمة , وطرح قوانين محددة فيما يتعلق بالبنوك و شركات المساهمة , التدريب على مبادئ حوكمة الشركات , وجدير بالذكر أن الهدف من إنشاء المركز الجزائري لحوكمة الشركات هو جعله المرجع لحوكمة الشركات في الجزائر.

---

[1] نفس المرجع , ص : 169.
[2] مريم بالليل مدبوجي , ص ص 42-43.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال الوقوف على العناصر المرتبطة بهذا الفصل تم الخروج بالنقاط التالية :

- يعرف القطاع المصرفي العربي تطورا ملحوظا , سواء من ناحية زيادة قدرته التنافسية أمام البنوك أو من ناحية الإلتزام بالمعايير الدولية , بالإضافة إلى إعادة النظر في الأطر القانونية والتشريعية المرتبطة بالمجال المصرفي , وزيادة إنتشار البنوك الإسلامية عبر الحدود العربية , وأيضا فتح المبادرة أمام القطاع الخاص ؛
- زيادة الإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال تجارب الدول العربية , كنتيجة لزيادة حدوث الأزمات المالية وإنتشارها , حيث بادرت عدة دول عربية بإصلاحات في المجال المصرفي ترمي إلى تعزيز ممارسة الحوكمة بمصارفها ؛
- إعتماد نظام الحوكمة في البنوك العربية لإضفاء مزيد من الشفافية على العمليات المصرفية , كما عرفت المصارف العربية مثل تونس , المغرب ومصر مستويات عالية من مؤشرات تطبيق الحوكمة المصرفية مقارنة بالمصارف الجزائرية والليبية ؛
- يعرف القطاع المصرفي الجزائري تطورا ملحوظا من سنة إلى أخرى , من ناحية إجمالي القروض ، وإجمالي الودائع ؛
- يعرف القطاع الصرفي الجزائري بداية لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة المصرفية , من خلال تكييف المنظومة التشريعية والقانونية في عدة مرات مع التحديات والمستجدات العالمية في المجال المصرفي , بالإضافة إلى تعزيز ثقة المتعاملين وذوي المصالح , وتعزيز الرقابة الداخلية ورفع وإعادة رسملة البنوك ؛
- كما تعرف الحوكمة المصرفية في الجزائر جملة من النقائص والمعوقات , يجب العمل على تداركها ومن ثم تطوير وتعزيز ممارسة الحوكمة المصرفية.

الخاتمة العامة

الخاتـــمـــة العـــامـــة

من خلال هذا البحث الذي يهدف إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة , فإنه في الخاتمة تم التوصل إلى النقاط التالية :

الخلاصة العامة

يعرف العالم اليوم موجة من التحولات والمستجدات الجوهرية في مجال البيئة المصرفية والأعمال البنكية , والتي ينعكس أثرها على مختلف جوانب الإقتصاد , والمتمثلة أساسا في البنوك الشاملة , الإندماج المصرفي , خوصصة البنوك العمومية والمعايير الإحترازية للجنة بازل المصرفية الأولى والثانية , هذا من جهة ومن مجهة أخرى تعدد الأزمات المالية والمصرفية وسرعة إنتشار وإنتقال العدوى بين إقتصاديات الدول , حيث أصبحت البنوك عرضة للمخاطر والتحديات وحدة المنافسة غير المتكافئة في بعض الأحيان , بالإضافة إلى إنهيار وإفلاس كبريات الشركات العالمية , كنتيجة حتمية في ظل غياب الشفافية في المعاملات وغياب أخلاقيات المهنة لمسيري البنوك والرقابة , مما جعل البنوك تتجه نحو تغيير أساليب الإدارة وقواعد الإشراف المصرفي , بما يضمن سلامة النظام المصرفي ورصد ثقة المودعين وحماية مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بنشاط البنك , ورفع الأداء , من خلال مايعرف بنظام حوكمة الشركات.

حيث نالت قضية الحوكمة قدر كبير من إهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية إثر العديد من الأزمات التي وقعت خلال العقدين الماضيين في عدد من دول جنوب شرق آسيا ودول أمريكا الجنوبية.

بالنسبة للدول العربية , بالرغم مما تعانيه من تقص وضعف في منظومتها المصرفية , إلا أنها إستطاعت أن تحقق تقدما في مجال الحوكمة المصرفية , من توفيرها لمناخ إستثماري ملائم , حماية حقوق المساهمين , مكافحة تبييض الأموال , خوصصة البنوك و رفع مستوى الشفافية , وخاصة بالنسبة للدول العربية التالية : تونس , الأردن , المغرب , مصر , دول الخليج ,

أما بالنسبة للجهاز المصرفي الجزائري , فإن تعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة المصرفية , يجب أن يكون عن طريق بنك الجزائر بإعتباره المسؤول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها , كما يجب أن تتبنى البنوك الجزائرية , أسس ومبادئ الحوكمة , لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والإنهيار , كما كان الحال لبنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري , إلى جانب تفشي ظاهرة الفضائح المالية على مستوى البنوك العمومية , بسبب غياب وعدم تفعيل أدوات الرقابة , حيث أن الإصلاخحات المطلوبة على هذا

الصعيد , لاتخرج عن الإصلاحات المطلوبة عموما في مجال حوكمة الشركات , من حيث التأثير في تركيبة مجلس الإدارة والفصل بين الملكية والإدارة , وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح والدقيق للمهام والمسؤوليات التي يظطلع بها من خلال تعيينات المدراء المستقلين وتشكيل اللجان المساندة بهدف التحكم في عملية إتخاذ القرارات بإحترافية عالية.

يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي تحتاج إلى عملية تقييم , فبالرغم من القوانين الملزمة للبنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي إلا أن البنوك لاتلتزم بذلك .

إختبار صحة فرضيات البحث وسلامتها:

نحاول فيما يلي إختبار فرضيات البحث التي وردت في المقدمة العامة له , ويتضح ذلك على النحو التالي :

- **بالنسبة للفرضية الأولى :** والتي تفترض أن هناك علاقة عكسية بين تطبيق نظام الحوكمة في المنظومة المصرفية وإحتمال الوقوع في أزمات مصرفية , فقد ثبتت صحتها وسلامتها , وذلك إستنادا إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف من شفافية ووضح ومسألة وعدالة وتحديد للحقوق والمسؤوليات باللإضافة إلى تعزيز الرقابة والإشراف من طرف البنك المركزي وإحترام أخلاقيات المهنة , في ظل المستجدات المعاصرة للبيئة المصرفية , فهذه المبادئ ترمي في النهاية إلى توفير مناخ إستثماري ملائم , وتوفير ضمانات لممارسة المهنة في أمان وفي نفس الوقت توفر لنا آليات للإنذار المسبق والمبكر قبل حدوث الأزمات , حتى يتسنى تجنبها والتدخل في الوقت المناسب للتكيف معها والتصدي لها بأقل مايمكن من خسائر, وما يؤكد أيضا صحة هذه الفرضية , مايصدر من تشريعات دولية في المجال المصرفي من طرف الهيئات الدولية في شكل إلزامي للدول على تطبيق هذه المبادئ في المجال المصرفي من أجل الإستقرار.
- **بالنسبة للفرضية الثانية :** والتي تفترض أن ممارسة الحوكمة المصرفية تسمح برفع كفاءة وفعالية الجهاز المصرفي من جهة , ومن جهة أخرى تسمح بالحد من المخاطر والتعثرات المصرفية , فقد ثبتت صحتها وسلامتها , حيث أثبتت الدراسات أن البيئة المصرفية عرفت تناميا في طبيعة ودرجة المخاطرة التي تواجه المصارف , مما أدى إلى إقرار مجموعة ضوابط دولية في المجال المصرفي , وذلك على مستوى الميكانيزمات الداخلية والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة , كونه من الناحية التعاقدية المالية يحفز المسيرين أن يكونوا أكثر أداء وفعالية من خلال نظام المكافآت والعلاوات أو النظام الإنظباطي , ومن الناحية التشاركية فمجلس الإدارة جهاز يسهل خلق القيمة لمختلف الأطراف أصحاب المصالح وهو بمثابة التحكيم في توزيع الثروة ,

ومن الناحية الإستراتيجية فهو جهاز يساعد على خلق الكفاءات وتطويرها , وعلى مستوى الميكانيزمات الخارجية والمتمثلة في المعايير الإحترازية والتنظيمية للجنة بازل الأولى والثانية , فهي تهدف إلى تعزيز مراقبة المخاطر وضمان سلامة النظام المصرفي .

- **بالنسبة للفرضية الثالثة** : والتي تفترض أن تطبيق نظام حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية , يعزز ثقة جميع الأطراف المتداخلة وتحقيق مصالحهم وتجنب النزاعات فيما بينهم , حيث نجد أنه من الصعب توحيد الرؤى والأهداف والمصالح في نفس الوقت وبالتالي سيكون هناك تغليب مصلحة طرف على حساب آخر , ومن هنا ينشأ النزاع على إختلاف الجهد المبذول والخطر المتعرض له والأرباح المحصل عليها , مع الإشارة إلى أنه في المصارف العمومية أهم الأطراف هي المساهمين (الدولة بما فيها أجهزة الرقابة) والجمهور (أصحاب الودائع) مع إهمال للأطرف الأخرى , وأيضا من خلال الدراسة التطبيقية نجد أنه بالرغم مما تعانيه البنوك العمومية الجزائرية من مكامن ضعف وما تتعرض له من فضائح مالية , ومستويات ضعيفة , فكل هذا لا يعرض مسيريها إلى العزل أو المسألة ما دامت مصالح الدولة محفوظة , وبالتالي فإن هناك قصور في الطرح المتناول ضمن الفرضية الثالثة.

نتائج البحث

من الممكن استخلاص ما يناسب مؤسساتنا المالية وهي:

- تعتبرمقرارات لجنة بازل المصرفية لكفاية رأس المال مسعى هام في طريق الممارسات المصرفية السليمة و التقليل من المخاطرو الأزمات التي اعارض البنوك.
- بقدر ما تعتبر الأزمات المالية و المصرفية مؤشر سلبي , فهو وضع ينذر بالتهئ و الأستعداد و التصدي لهذه الأزمات المفاجئة , من خلال ابتكار طرق إدارة للأعمال و المخاطر المصرفية , وبإعتبار أن المنظومة المصرفية هي قناة لإنتقال عدوى الأزمات المالية من خلال سعر الصرف و سعر الفائدة.
- لقد كان ظهور وإهتمام بنظام حوكمة الشركات إستجابة للفضائح والإنحرافات الإدارية والمالية الفساد الإداري الذي عرفته كل من الولايات المتحدة الأمريكية , إنجلترا وفرنسا , بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين ؛
- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية , فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لحوكمة الشركات , إلا أنه هو كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة الشركة في شفافية وأمان , وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة

وتجنب الصراعات والنزاعات بين الأطراف الآخذة وفي أخلاقيات وآداب المهنة وإحترام الحقوق وتطبيق المسؤوليات ؛

- تزايدت أهمية حوكمة الشركات في كثير من الدول نتيجة زيادة زيادة التوجه نحو إقتصاد السوق وإنفصال الملكية عن الإدارة , مما أدى بهذا الأخير بدوره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين من طرف المساهمين ومن ثم الوقوع في أزمات ؛
- لقد عرفت الحوكمة المصرفية أهمية بالغة نظرا لإرتباطها الوثيق بإنتشار الأزمات المالية والمصرفية , هذا من جهة , ومن جهة أخرى بإعتبار البنوك تمثل أحد مكونات هيكل الشركات في الدولة , كما تعتبر البنوك قناة تمويلية للشركات في الدولة , و بما أن النظام المصرفي يمثل أعمدة التمويل في أي إقتصاد وخاصة للدول النامية , وعدوى إنتقال التعثر والإفلاس مابين المصارف أمر لايحتاج إلى إثبات ومن ثم فإن عدم تعثره أمر مهم ؛
- إن تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات يعمل على تعزيز وتطوير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى العملاء والمؤسسات الأخرى , من أجل حصولهم على الإئتمان وثقة البنوك؛
- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي يجب أن يكون عن طريق البننك المركزي بإعتباره المسؤول الأول عن تنظيم ورقابة البنوك والإشراف عليها؛
- في إطار الحوكمة المصرفية هناك نوعين من المحددات , الخارجية وتتمثل في المعايير التنظيمية الإحترازية زفق لجنة بازل 1 , 2. أما الداخلية فتتمثل في الجانب الإداري للبنوك أي الطريقة التي تدار بها المصارف من خلال مجالس إدارتها والإدارة العليا ؛
- زيادة الإهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية من خلال تجارب الدول العربية , كنتيجة لزيادة حدوث الأزمات المالية وإنتشارها , حيث بادرت عدة دول عربية بإصلاحات في المجال المصرفي ترمي إلى تعزيز ممارسة الحوكمة بمصارفها ؛
- إعتماد نظام الحوكمة في البنوك العربية لإضفاء مزيد من الشفافية على العمليات المصرفية , كما عرفت المصارف العربية مثل تونس , المغرب ومصر مستويات عالية من مؤشرات تطبيق الحوكمة المصرفية مقارنة بالمصارف الجزائرية والليبية ؛
- يعرف القطاع الصرفي الجزائري بداية لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة المصرفية , من خلال تكييف المنظومة التشريعية والقانونية في عدة مرات مع التحديات والمستجدات العالمية في المجال المصرفي , بالإضافة إلى تعزيز ثقة المتعاملين وذوي المصالح , وتعزيز الرقابة الداخلية ورفع وإعادة رسملة البنوك ؛
- كما تعرف الحوكمة المصرفية في الجزائر جملة من النقائص والمعوقات , يجب العمل على تداركها ومن ثم تطوير وتعزيز ممارسة الحوكمة المصرفية.

- ضرورة إعداد هيكلية إدارية، وخريطة تنظيمية خاصة بكل شركة توضح مهام مجلس الإدارة، ورئيسه بما يضمن القيام بسلطة إشرافية من قبل المجلس، مع ضرورة فصل مهام رئيس مجلس الإدارة عن المدير العام التنفيذي، وتعيين شخصين للقيام بدورهما. وفى ظل هذا الاقتراح لا يجب أن يكون هناك أي علاقة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي، والفصل بين القرارات التشغيلية، والإستراتيجية، بحيث يفترض لاتخاذ القرار وضع لجان، واعتماد أسس الضبط الداخلي بحيث لا يمكن لشخص واحد إتمام أمر تشغيلي من بدايته حتى النهاية، مع ترك جهاز رقابة داخلية حيادي وموضوعي ومستقل، ويرفع تقاريره إلى مجلس الإدارة.
- المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة هي تحديد مهمة الشركة، وأهدافها واستراتيجياتها، ودراسة كيفية استيعاب المخاطر، وكذلك الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية. مع الإشارة إلى أن تشكيل مجلس إدارة قوي ونشيط، أغلبية أعضائه مستقلين، هو المفتاح الرئيسي للالتزام بمهام مجلس الإدارة ولتحقيق حوكمة فعالة للشركة. ولهذا فإنه في منتهى الأهمية أن تتكون أغلبية مجلس الإدارة من مديرين مستقلين.
- بيان المؤهلات الرئيسية اللازمة لمجلس الإدارة، وبما يتعلق بموضوع المؤسسات المالية ، يجب على كل مجلس إدارة أن يتأكد من أن مؤهلات أعضائه تتوافق مع احتياجات التشغيل المالي والإبداع الاستثماري، وعلى مجلس الإدارة أن يكون لديه المعرفة والخبرة في المجالات المالية، والتمويلية والمحاسبية والتسويقية، بحيث يشكل المجلس فريق عمل متكافئ و متكامل ليتمكن من تحقيق الأهداف.
- يمكن ، أن يتم إنشاء لجنة حيادية مستقلة في المؤسسة المالية ، يمكن تسميتها لجنة الترشيح والحوكمة، تكون مسؤولة عن ترشيح المؤهلين للتقدم لانتخابات المجلس، وتكون مهامها : تنظيم مناسب لمجلس الإدارة ، وضع المؤهلات اللازمة لعضوية مجلس الإدارة ، ترشيح مجموعة مناسبة ومؤهلة لانتخابات المجلس ، وضع المتطلبات والوسائل اللازمة لتدريب أعضاء المجلس. ، وضع المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات لكي يتم اعتمادها في مجلس الإدارة.
- حتى تنجح الضوابط الداخلية لابد من تدعيمها بمؤسسات خارجية تتفق مع ظروف الاقتصاد، وتعي البيئة الاجتماعية والتقاليد، ولابد من دعم هذه المؤسسات الخارجية بقوانين حقوق الملكية وقوانين منظمة الشفافية وإشهار الإفلاس وبمقومات سوق أوراق مالية ديناميكية
- إن تطبيق الحوكمة سيؤدي إلى جني الكثير من الفوائد منها ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وعلى حقوق الأقلية، تعظيم القيمة السوقية للسهم، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية؛ وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدوث اندماجات أو بيع

لمستثمر رئيسي ...الخ ، التأكد من كفاءة تطبيق الإجراءات التشغيلية، بمعزل عن الآراء والارتباطات الشخصية، وبالتالي حسن توجيه الأموال إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك ، تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة البنكية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصاد.

- إن مواجهة تحديات البيئة المصرفية من مستجدات عالمية , يفرض على البنوك العومية الجزائرية إعتماد نظام حوكمة الشركات في المصارف ؛

التوصيات المقترحة

- بإمكان البلدان العربية أن تنظر إلى نماذج الحوكمة الشركاتية المطبقة في أماكن أخرى من العالم للاسترشاد بها عند صياغة وتشريع قواعد ومبادئ محلية لحوكمة الشركات وهذه القواعد والمبادئ قادرة، في السوق المالية العالمية، على تعزيز ثقة المستثمرين في أشكال الشركات المحلية التي ستقود في نهاية المطاف إلى النمو الاقتصادي والازدهار
- إن البنوك التي تستطيع تحسين اقتصادياتها المحلية عن طريق تحسين حوكمة نفسها، فتجتذب بالتالي الودائع، وتحسين حوكمة المدينين ، عن طريق منح القروض لهم بعد البرهنة عن حسن الإدارة أو الحوكمة.
- إن التحديات الجديدة التي تواجه التنمية والتي لها علاقة بالقدرة على التنافس عالمياً، وتشجيع التجارة، ستستفيد جميعا من الحوكمة
- لا يزال تحقيق التوعية الشعبية بالحوكمة و خلق الثقة بين القطاعين العام والخاص يشكلان تحديات عظيمة بالنسبة لأي مبادرة تتعلق بحوكمة الشركات في العالم النامي
- بإمكان الحوكمة في الدول العربية أن تلعب دوراً أساسياً في الفصل بين الدولة والقطاع الخاص. وازدياد الوعي بالحوكمة ودورها في مساعدة الدول في اجتذاب الاستثمارات واكتساب القدرة التنافسية واضح في الكثير من بلدان المنطقة.
- لا بدا من مشاركة المعنيين بالحوكمة في العالم العربي في مناقشات لوضع معيار إقليمي لأفضل الممارسات، والعمل على نشر المنشورات المرتبطة بها وعقد منتديات عامة وهذا وصولا إلى تعريف الفكرة لدى الشركات الساعية للحصول على نصائح وتطبيق تلك المعايير الجديدة في عملياتها التجارية. وتوليد الاهتمام بالحوكمة في كل القطاعات .

الخاتـــمـــة العـــامـــة

- إن البنوك بكونها مصدرا مهما للتمويل و تزداد أهميتها في الدول النامية و الدول ذات السوق المالي غير المتطور لا بد من تطبيق الحوكمة فيها وهذا لتمكينها من المنافسة العالمية و لاستخدامها كقناة لمراقبة و ضمان تطبيق الحوكمة في الشركات باعتبارها أحد محددات الحوكمة الخارجية .
- إن البنوك العربية نفسها قد تنقصها الحوكمة ولم يتوفر لديها بعد الوعي الكامل بأهميتها لدى مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، إضافة إلى إن الثقافة المحلية لا تزال تنظر إلى قضايا الحوكمة باعتبارها قضايا قليلة الأهمية بسبب شيوع الملكيات العائلية، كما أن المنافسة بين البنوك ذاتها تدفع إلى التخلي عن مبادئ الحوكمة بهدف المحافظة على الحصة السوقية وتحقيق الأرباح إلا أن هذا الأمر لن يستمر مع العولمة المالية لهذا من المهم للبنوك العربية المسارعة و تدارك الوضع .قبل فوات الأوان .
- يتمثل التحدي الأساسي في العديد من البلدان النامية لا في كيفية صياغة قوانين وقواعد تنظيمية لحوكمة الشركات فلدى العديد من تلك البلدان مثل هذه القوانين والقواعد التنظيمية الجيدة في سجلاتها بل في تطبيقها بصورة فعّالة. ولدى العديد من البلدان النامية أكثر مما يلزم من القوانين التنظيمية، المتضاربة أحياناً، التي يثبت أنه لا يمكن التغلب على صعوبة فرض تطبيقها.
- العمل على خوصصة البنوك العمومية من أجل رفع أدائها , وذلك وفق إستراتيجية واضحة المعالم تضع ضمن الأولويات مصلحة الإقتصاد الوطني؛
- ضرورة الإعتماد على نظام الحوكمة في البنوك الجزائرية , بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي , وضمان مصالح العملاء , لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية , والذي من شأنه أن يعزز من الثقة في الجهاز ووحداته ؛

آفاق البحث

الأهمية التي يكتسيها هذا البحث تجعل منه بحثا مفتوحا لدراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل , تعمل على إكمال وإثراء مختلف جوانبه الجديرة بالدراسة فيما يلي :

- الحوكمة المصرفية والأداء المالي ؛
- خوصصة البنوك وحوكمة الشركات .

قـــائـمــــة الـمــراجـــــــع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

1. أحمد صلاح عطية , **محاسبة الإستثمار والتمويل في البنوك التجارية** , الدار الجامعية , 2002 / 2003 .
2. أحمد غنيم , **الأزمات المصرفية والمالية , الأسباب والنتائج ...العلاج** , مصر , 2003.
3. أحمد فريد مصطفى , سهير محمد السيد حسن **, النقود والتوازن النقدي** , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر , 2000.
4. أحمد يوسف الشحات , **الأزمات المالية في الأسواق الناشئة مع إشارة خاصة لأزمة جنوب شرق آسيا**, مصر , دار النيل للطباعة والنشر , 2001.
5. أديب ديمتري، **دكتاتورية رأس المال**، الطبعة 01، سوريا، دار الثقافة و النشر، 2002.
6. بسام الحجار، **العلاقات الاقتصادية الدولية**، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2003.
7. جمال لعمارة **, المصارف الإسلامية** , دار النبأ , الجزائر, 1996.
8. حسين بن هني, **إقتصاديات النقود والبنوك - المبادئ والأسس-** , دارالكندي , الأردن,2003, ط1.
9. خالد علي الدليمي , **النقود والمصارف والنظرية النقدية** , دار الأنيس للنشر والطباعة والتوزيع , مصراته ,الجماهيرية الليبية , 1998 , ط1.
10. الدسوقي حامد أبو زيد **, إدارة البنوك (2)** , جامعة القاهرة للتعليم المفتوح , مصر, 1994.
11. زينب عوض الله , أسامة محمد الفولي , **أساسيات الإقتصاد النقدي والمصرفي** , منشورات الحلبي الحقوقية , بيروت , لبنان , 2003.
12. سعيد سيف النصر **, دور البنوك التجارية في إستثمار أموال العملاء ,** " دراسة تطبيقية تحليلية", مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر, 2000.
13. السعيد فرحات جمعة **, الأداء المالي لمنظمات الأعمال**, دار المريخ للنشر , العربية السعودية , 2000.
14. صلاح الدين حسن السيسي , **القطاع المصرفي والإقتصاد الوطني وغسيل الأموال** , عالم الكتب , القاهرة , مصر , 2003, ط1.
15. ضياء مجيد الموسوي, **اللاإقتصاد النقدي** , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , مصر, 2000.

16.ضياء مجيد الموسوي، **الأزمة الاقتصادية العالمية 1986 – 1989** . الجزائر، دار الهدى للطباعة و النشر، 1990.

17.طارق عبد العال حماد , **التطورات العالمية وإنعكاساتها على أعمال البنوك** , الدار الجامعية ,الإسكندرية , مصر , 2003.

18.طارق عبد العال حماد , **إندماج وخصخصة البنوك** , الدار الجامعية , مصر , 1999.

19.طارق عبد العال حماد , **حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص ومصارف, المفاهيم – المبادئ – التجارب- المتطلبات)**, الطبعة الثانية , مصر , الدار الجامعية , 2007.

20.الطاهر لطرش **, تقنيات البنوك** , الطبعة الرابعة , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر, 2005.

21.طلعت أسعد , **الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة** , مكتبات مؤسسات الأهرام , القاهرة , 1998.

22.عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، **العولمة المالية و إمكانات التحكم عدوى الأزمات المالية**. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2005.

23.عبد الغفار حنفي , **إدارة البنوك** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1997.

24.عبد الغفار حنفي , **إدارة المنشأة المتخصصة " إدارة البنوك "** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 1997.

25.عبد المجيد قدي , **المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية** , ديوان المطبوعات الجامعية , بن عكنون , الجزائر, 2003.

26.عبد المطلب عبد الحميد , **البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2000.

27.عبد المطلب عبد الحميد , **العولمة وإقتصاديات البنوك** , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر, 2003/2002.

28.عبد النعيم مبارك , **مبادئ علم الإقتصاد** , الدار الجامعية , مصر , 1997.

29.محسن أحمد الخضيري , **إدارة الأزمات** , الإسكندرية , مكتب مدبولي .

30.محسن محمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،القاهرة، 2005.

31. محمد كمال خليل الحمزاوي , **إقتصايات الإئتمان المصرفي** , منشأة المعارف, الإسكندرية , مصر , 1997.

32.محمد مصطفى سليمان , **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري** , الطبعة الأولى , دمشق , الدار الجامعية , 2006.

33.محمد نصر مهنا , **إدارة الأزمات** , الإسكندرية , مؤسسة شباب الجامعة , 2004.

34.مروان عطون, **المؤسسات النقدية** , المطبوعات الجامعية , جامعة قسنطينة , الجزائر, 1982.

35.مروان عطون، **الأسواق النقدية و المالية (البورصات و مشكلاتها في العالم النقد و المال)**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 2، 2000.

36.نعمة الله نجيب , محمود يونس , عبد النعيم مبارك **, مقدمة في إقتصاديات النقود والصيرفة والسياسة النقدية** , الدار الجامعية , مصر , 2001.

37.يونس أحمد البطريق، **السياسات الدولية في المالية العامة**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

2- الرسائل والأطروحات :

38.إبراهيم تومي, **النظام المصرفي الجزائري وإتفاقيات بازل – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الجزائرية للإعتماد الإيجاري** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية , تخصص نقود وتمويل , بسكرة /الجزائر, 2008/2007.

39.عادل زقرير, **تحديث الجهاز المصرفي الغربي لمواكبة الصيرفة الشاملة** – دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري- , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, غير منشورة , تخصص نقود وتمويل ,كلية العلوم الأقصادية والتسيير, قسم العلوم الإقتصادية , جامعة بسكرة / الجزائر, 2009/2008.

40.سعاد حوحو , **دور البنوك التجارية في التمويل قصير الأجل** , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة , قسم الإقتصاد, جامعة محمد خيضر , بسكرة/ الجزائر ,2003.

41.طارق خاطر , **قوى التغيير الإستراتيجية في المجال المصرفي وأثرها على أعمال البنوك** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, كلية العلوم الإقتصادية , قسم العلوم الإقتصادية , جامعة محمد خيضر , بسكرة / الجزائر, 2006/2005.

42.عبد القادر بريش , **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية** , مذكرة أطروحة دوكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الإقتصادية والتسيير , قسم العلوم الإقتصادية , فرع نقود ومالية , جامعة الجزائر , الجزائر 2005 /2006.

43.عبد القادر بريش , **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية** , مذكرة أطروحة دوكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الإقتصادية والتسيير , قسم العلوم الإقتصادية , فرع نقود ومالية , جامعة الجزائر , الجزائر 2005 /2006.

44.العقون نادية، **تحرير حركة رؤوس الأموال و آثارها على ميزان المدفوعات- دراسة حالة الجزائر الفترة 1990- 2000** . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير, قسم العلوم الإقتصادية , جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر، 2003- 2004 .

45.فريدة معارفي , **جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -** , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإقتصادية والتسيير , قسم العلوم الإقتصادية , تخصص نقود وتمويل , جامعة بسكرة , الجزائر, 2007 / 2008.

46.هشام سفيان صلواتشي,**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء, دراسة حالة مؤسسة "جتوب"**, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ,كلية العلوم الإقتصادية والتسيير, قسم علوم التسيير , جامعة سعد دحلب البليدة/الجزائر , 2008 .

3- الملتقيات والمؤتمرات :

47. آمال عياري , ف الزهراء شايب , رجم نصيب , **تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية**, مداخلة مقمة إلى الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري, " واقع و آفاق " , جامعة 08 ماي 1945, قالمة , الجزائر, 5-6 نوفمبر, 2001 .

48.بلعوج بولعيد , **إشكالية خوصصة البنوك في الجزائر** , مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية , في الألفية الثالثة : منافسة – مخاطر وتقنيات , كلية علوم التسيير , جامعة جيجل , الجزائر , يومي 06 – 07 , 2005.

49.بوهزة محمد , بونشادة نوال , **دور الأساليب الإدارية الحديثة في تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع التأميني** , الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية , من تنظيم كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير , جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة /الجزائر, يومي 09 و10 ديسمبر 2007.

50. زيدان محمد , بريش عبد القادر, **الحوكمة في القطاع المصرفي حالة البنوك الجزائرية**,الملتقى العلمي الدولي السادس حول الحكم الراشد ودوره في التنمية المستديمة, الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين , جامعة الجزائر (دالي إبراهيم) / الجزائر , 09-10 ديسمبر 2006.

51. سليمان ناصر, **النظام المصرفي الجزائري و إتفاقيات بازل**, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية , " الواقع و التحديات " , كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية, جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف / الجزائر , يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.

52. عبد الكريم قندوز , بومدين نورالدين **, دور الحوكمة في الحد من التعثر المصرفي** , الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللإقتصادية الوطنية , من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة , الجزائر , يومي 4 و5 ديسمبر 2007.

53. لمياء بوعروج و نصيرة لبجيري **, إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية** , الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات اللإقتصادية الوطنية , من تنظيم جامعة 20 إوت 1955 سكيكدة , الجزائر , يومي 4 و5 ديسمبر2007..

54. مبارك بلالطة **, النظام المصرفي الجزائري و تحديات العولمة**, الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة-مخاطر- و تقنيات , كلية علوم التسيير , جامعة جيجل , الجزائر,يومي 06 و 07 جوان 2005.

55. محمد الصغير قريشي , إلياس بن ساسي , **الرقابة القانونية والإدارية على القطاع المصرفي – حالة القطاع المصرفي الجزائري -** , الملتقى الوطني حول القطاع البنكي وقوانين الإصلاح الإقتصادي , جامعة جيجل , كلية الحقوق , يومي 3-4 ماي 2005

56. مليكة زغيب وحياة نجار،**"النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية:تطور وتحديات"**،الملتقى الوطني الأول حول "النظام المصرفي الجزائري:واقع وآفاق"،قالمة،معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 5-6 نوفمبر 2001.

57. يونسي صبرينة , بالقدرة نزيهة , فتني مايا **, الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات, الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الإقتصادية الوطنية**, من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية وعلوم التسيير, جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة /الجزائر, يومي 09 , 10 ديسمبر 2007.

4- الدوريات والمجلات والدراسات :

58. بركان زهية , **الإندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية إتخاذ القرار** , مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا , الشلف , الجزائر, العدد رقم 02 , ماي 2005 .

59.البنك الأهلي المصرفي , **القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة القادمة** , النشرة الإقتصادية , المجلد 59, العدد 4, 2006.

60.البنك الأهلي المصري , **القطاع المصرفي العربي وتحديات المرحلة القادمة**, النشرة الإقتصادية , المجلد 59, العدد 4 , 2006,

61.صندوق النقد العربي , التقرير الإقتصادي العربي الموحد لسنة 2008 .

62.عبد العلي جبيلي , وفيتالى كرمارينكو , **بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا هل تعوم عملاتها أم تربطها بعملات أخرى** , مجلة تمويل التنمية , مارس , 2003.

63.عبد القادر بريش , **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية , مع إشارة إلى حالة الجزائر** , مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي , المدرسة العليا للتجارة , الجزائر , العدد رقم 2006/01.

64.عدنان قباجة , مهند حامد , إبراهيم الشقاقي, **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين** , معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (ماس- MAS) , القدس ورام الله , فلسطين , 2008.

65.مجلة إتحاد المصارف العربية , **الصناعة المصرفية في مجلس التعاون الخليجي** - تطور مستمر – بيروت لبنان , العدد 302, جانفي 2006.

66.محمد حسن يوسف , **محددات الحوكمة ومعاييرها** , مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر , بنك الإستثمار القومي , 2007 .

67.مريم باللیل مدبوجي , **قانون حوكمة الشركات الجزائري** , مركز المشروعات الدولية الخاصة , اللإصلاح الإقتصادى , نشرة غير دورية, مارس 2010.

68.تقرير الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة , الآلية الإفريقية للتقييم من قيل النظراء /نقطة الإرتكاز الوطنية , الجزائر, نوفمبر 2008.

69.إحسان بن صالح المعتاز, **مدى إلتزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض متطلبات لائحة حوكمة الشركات**, ورقة مقدمة لندوة السوق المالية السعودية , نظرة مستقبلية , جامعة الملك خالد, السعودية , 13-14 نوفمبر 2007.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

I. OUVRAGES

1. Ammour BENHLIMA , **Monnaie et régulation monétaire** , Edition DEHLEB , Alger , 1997 .
2. Benoit PIGE, **Gouvernance , Contrôle et Audit des Organisations** , Paris-France , Ed ECONOMICA , 2008.
3. Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET, **La dynamique du gouvernement d'entreprise**, paris cedex 05, Edition d'organisation, 2003.
4. Frédéric PARRAT, **Le Gouvernement d'Entreprise**, Maxima, paris, 1999.
5. Frédéric PELTIER, **La Corporate Governance** , Dunod , Paris, 2004.
6. Gérard CHARREAUX , Peter WIRTZ , **Gouvernance des Entreprises, Nouvelles perspectives** , Ed ECONOMICA , Paris , 2006.
7. Hélène Paloix , **Le Dirigeant Et Le Gouvernement D'entreprise**, France, Paris , village mondial , pearson éducation France , 2003.
8. Jérôme CABY, Gérard HIRIGOYEN, **Création de valeur et Gouvernance de l'Entreprise**, Ed ECONOMICA , Paris , 2005.
9. Marc-Hubert Depert Et – Al , **Gouvernement d'Entreprise « Enjeux managériaux , Comptables et Financiers** », 1er Edition , Bruxelles , De Boeck & Larcier S.A , 2005.
10. Mehdi NEKHILI, Catherine KARYOTIS, **Stratégie Bancaire International**, Ed ECONOMICA, Paris, 2008.
11. Pascal VIENOT, **La Gouvernance De L'ebtreprise Familiale** , Groupe Eyrolles, paris, 2007.
12. Zuhayr MIKDASHI, **Les Banques A L'ere De La Mondialisation** , ECONOMICA , Paris , 1998 .

II. THESES ET MEOIRES

13. DEBLA Fateh , **Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie**, mémoire de magister, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Batna, 2007.

III. DIVERS

14. Comité de Bale sur le contrôle bancaire, **Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires**, banque des règlements internationaux , Février 2006

15. HOUSSEM Rachid , **la gouvernance bancaire** , laboratory of research in finance , accounting and financial intermediation, faculty of economic and management sciences of Tunis, university of Tunis el manar, Tunisia.

16. KARIM Ben Kahla et Al, **la gouvernance des institutions financières**, du forum pour le développement en Afrique du Nord, Marrakech 19-20 Février, 2007.

IV. LOIS ET REGLEMENTS

17. Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

18. Règlement n° 08-04 du 23 décembre 2008, relatif au capital minium des banques et établissements financiers exerçant en Algérie

19. Règlement n° 01- 92 du 22 /03/1992 portant l'organisation et fonctionnement de la centrale des risques .

20. Règlement n° 02 – 92 du 22/03/1992 portant l'organisation et le fonctionnement de la centrale des impayés

21. Règlement n° 07 – 96 du 03/07/1996 portant l'organisation et le fonctionnement de la centrale des bilans.

22. Décret exécutif n° 02 – 127 du 24 moharram 1423 correspondant au 07 avril 2002 portant création, organisation et fonctionnement de la cellule de traitement et du renseignement financier

ثالثا : المواقع الإلكترونية

1. www. Univ-batna. Dz

2. http : // www.cipe-arabia. org./pdfhelp. Asp

جوناثان تشاركهام , **إرشادات لأعضاء مجالس إدارة البنوك** , المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ,
" ترجمة , مركز المشروعات الدولية CIPE,". , 05/10/2009 , 22 : 37.

رابعا : مصادر أخرى

1. Encarta 2008.